

الدكتور أحمد عبد الله الصباب

# أصول الآلة الحديثة

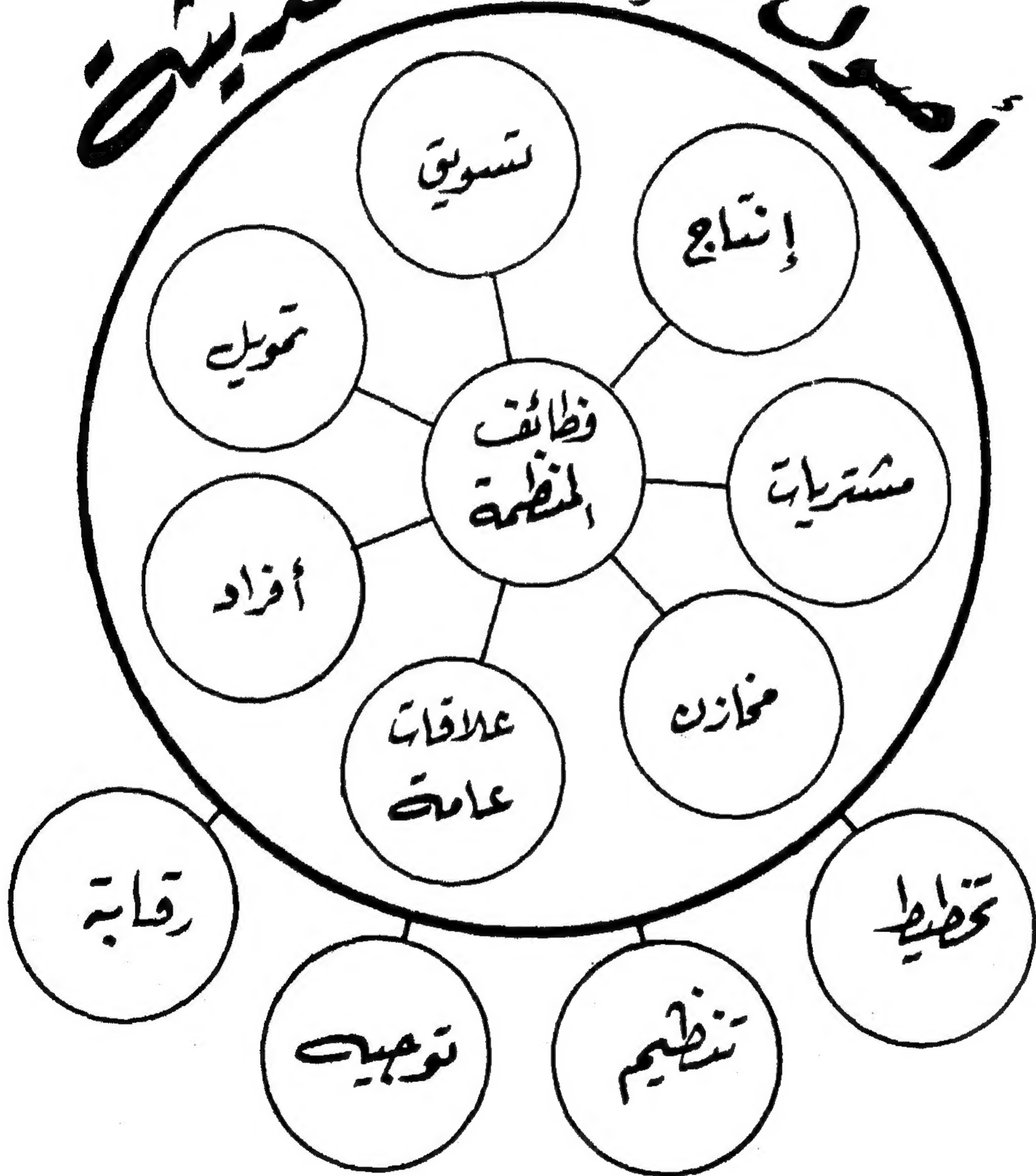
١٤٠٩ هـ - ١٩٨٨ م





دكتور أحمد الصباب

# أساليب الإدارة الحديثة







بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ ۖ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(سورة المجادلة : آية ١١)







# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تقديم الطبعة الجديدة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد فيسعدني أن أقدم للقارئ الكريم وللمكتبة العربية في إدارة الأعمال هذه الطبعة الجديدة والمعدلة من كتابي (مبادئ الإدارة) .

وقد دفعني إلى اخراج هذه الطبعة الجديدة رغبتى في أن يظهر كتابي «مبادئ الإدارة» في غلاف واحد بعد أن كان في غلافين جزئين منفصلين ، مما يوفر للقارئ سهولة واليسر في الاطلاع والربط بين الموضوعات المتكاملة .

كما كان من دوافع اخراجي هذه الطبعة الجديدة استكمال بعض الموضوعات التي وردت مختصرة في الطبعة السابقة وخاصة ما يتصل بوظائف المنشأة ، حيث خصصت الطبعة الجديدة لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية للمنشأة : التسويق والانتاج والتمويل والأفراد ، فصلا قائما بذاته ، مع تمهيد لهذه الفصول الأربعة بفصل عن قطاع الأعمال ، ذلك العالم الذي يموج بمختلف المنشآت ، والذي يحمل على عاتقه مسئوليات ضخمة تجاه المجتمع والعاملين فيه والمتعاملين معه . كما تميزت الطبعة الجديدة بمراجعة شاملة ودقيقة لمحتويات الكتاب بغرض اخراجها بشكل أفضل يجعل الموضوعات أكثر قابلية للاستيعاب والهضم ، ومما تم في هذا الشأن إعادة صياغة وإضافة لبعض الموضوعات . ونشير بصفة خاصة الى الفصل الأخير حيث تناول بتوسع سياسة الحكومة تجاه قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية ، والانجازات التي تحققت في هذا الشأن في ظل حكومتنا الرشيدة وما تشهده بلادنا الحبيبة من تطور مستمر ونهضة شاملة .

والكتاب في ثوبه الجديد يتكون من ثلاثة أبواب . ويتناول الباب الأول الإدارة ووظائفها في تسعة فصول . ويهدف هذا الباب الأول الى تعريف القارئ بالإدارة وطبيعتها ومسئولياتها وبالمدارس الفكرية في الإدارة ثم تتناول الفصول بعد ذلك تباعا الوظائف الإدارية بادية بوظيفة التخطيط ومنتهية بوظيفة الرقابة .

وكما هو معروف فليس هناك اتفاق عام على عدد الوظائف ولا على مسمياتها . وقد اتبعنا في تحليل العمل الإداري الاتجاه الذي يراه يتكون من وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وادمجنا الأفراد في وظيفة التنظيم ، كما اعتبرنا التنسيق عملية متداخلة مع كل الوظائف الإدارية .



أما الباب الثاني فقد تناول المنشأة في قطاع الأعمال ووظائفها ، في خمسة فصول ، ومهد أول هذه الفصول بالتعريف بقطاع الأعمال وما يتحمله من مسئوليات اجتماعية ، ثم بالتعريف بالمنشأة الأعمالية منذ أن تكون فكرة إلى أن تصبح حقيقة واقعة على استعداد لممارسة نشاطها في سبيل تحقيق أهدافها . وتعالج الفصول بعد ذلك وظائف التسويق والانتاج والتمويل والأفراد على التوالي ، وبدأنا بوظيفة التسويق تمشياً مع ما أصبح عليه المفهوم الحديث للمنشأة في قطاع الأعمال من أنها تنظيم يقام بغرض تكوين زبون والمحافظة عليه . وقد أدمجنا الوظيفة المحاسبية في وظيفة التمويل باعتبار أن المحاسبة هي لغة التمويل في التعبير .

أما الباب الثالث من الكتاب فقد تناول البحث العلمي في الإدارة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في قطاع الأعمال ، وكان هدفنا أن نوضح أهمية البحث العلمي لاتخاذ قرارات رشيدة ورسم سياسات حكيمة ، وحيث أصبحت الإدارة العلمية والفعالة ضرورة حتمية لكل منشأة أعمال . تريد أن تبقى وأن تنمو وتتقدم ، ويتكون هذا الباب من ثلاثة فصول تعالج تباعاً صنع القرار وأجراء البحوث ثم رسم السياسات في قطاع الأعمال من جانب الحكومات بالتطبيق على المملكة العربية السعودية وحكومتنا الرشيدة في هذا الشأن .

والله أسأل أن أكون قد وفقت في الاسهام بنصيب في خدمة الرسالة الجامعية وفي توفير مرجع علمي مفيد لابنائنا الاعزاء طلاب الجامعات الذين يدرسون في مجال الادارة ولرجال الاعمال والمدراء الذين يعملون ويلمسون أكثر من غيرهم أهمية الدور الذي تضطلع به الادارة في عالمنا المعاصر .

وأشير بكل التقدير إلى الجهود المثمرة للزملاء الذين شاركوا ولازالوا يشاركون في اثراء المكتبة العربية بانتاجهم الفكري في مجال ادارة الأعمال الذي لايزال في حاجة الى المزيد من جهودنا جميعاً .

ولا يفوتني أن انوه بالاراء القيمة التي أبدأها سعادة الأستاذ الدكتور صلاح الشنواني الأستاذ بقسم ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبدالعزيز .

والله لا يضيع أجر من أحسن عملاً

وبالله التوفيق .،

د . أحمد الصباب



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة الكتاب

الحمد لله ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم ....

وبعد :

فقد أصبحت الدراسات في مجال الادارة في الآونة الأخيرة شغل الإنسان الشاغل فالحديث عنها ، والبحث عن حلول لمشاكلها لا يكاد يتوقف وتستوى في ذلك الأمر الدول المتقدمة أو دول العالم الثالث .

وكتابتنا هذا يخوض هذا المجال ، فيدور حول الادارة . ولقد سألت نفسي عن الفائدة العلمية لمعالجة هذا الموضوع وعن الأهداف التي نبتغيها في دراسة هذه المادة . وليس أجد لي وللقارئ في الاجابة على هذا التساؤل سوى أننا إذا أمعنا النظر في جوانب هذه المادة العلمية التي سوف نعرضها من خلال هذا الكتاب لوجدنا أن الغرض الرئيسي من ورائها يتمثل في تقديم مجموعة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بادارة الأعمال والتي تعتبر بمثابة القاعدة أو الركيزة أو النواة الأساسية للانطلاق بصورة تدريجية نحو فهم مضمون المواد الادارية الاخرى والتي يتلقاها الطالب في المراحل التالية :

وعلى ذلك فان هذا الكتاب يرمى من وراء عرض هذه الجرعة العلمية المتعلقة بمبادئ ادارة الأعمال الى تحقيق عدد من الأهداف نجملها فيما يلي :

### الهدف الأول :

اعطاء الطالب المضمون والمفهوم الحقيقي لادارة الأعمال من حيث التعريف بها وبالأبعاد الرئيسية لها في محاولة تستهدف إلمامه بالنواحي الادارية التي تعينه في حياته العلمية والعملية .

### الهدف الثاني :

توضيح دور إدارة الأعمال باعتبارها مركز ثقل واعطاؤها الوزن الحقيقي الذي تستحقه والذي يتناسب وأهميتها باعتبارها مجموعة من المفاهيم العلمية التي تناولتها مدارس الفكر الاداري المختلفة لتعيين القائمين والمسئولين عن الوحدات الاقتصادية على كيفية ممارسة العمل الاداري ووضع القرارات واتخاذها وجعلها موضع التطبيق الفعلي وذلك من خلال تطويع هذه المفاهيم العلمية للواقع العملي .



### الهدف الثالث :

التعرف على تقسيمات الادارة ومجالاتها وعلى الفروق الجوهرية بين الادارة العامة وادارة الأعمال ، حتى يستطيع الطالب أن يختار - على بصيرة - التخصص الذى يتفق مع ميوله وقدراته وتطلعاته بعد انتهائه من هذه المرحلة التعليمية الجامعية .

### الهدف الرابع :

توضيح وبيان الوظائف الرئيسية للادارة والمتمثلة فى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لتوضيح دور هذه الوظائف فى تهيئة المناخ والاطر المناسب لممارسة نشاط الأعمال الأمر الذى يؤصل استراتيجيتها كنشاط متميز .  
تلك هى الأهداف والفائدة العلمية لدراسة هذه المادة .

يبقى بعد ذلك تساؤل آخر . يحتاج الى توضيح :-

ترى هل يمثل علم الادارة - بالمفهوم والأهداف التى ذكرناها - علماً أم فناً ؟  
ولست أغالى ان قلت أن الادارة ليست علماً محضاً ولا فناً محضاً .. انها فى تقديرى علم وفن معا ، ذلك أنه لا يمكن أبداً أن يتصدى للادارة ممارس تهديده خبراته الذاتية وحدها الى القواعد العلمية ، كما وأن الكاتب أو المفكر لن يبتكر جديداً فى مجال الادارة ان قصر اعتياده فى تكوين خبراته على قراءته ومتابعته لخبرات الآخرين ، هذا بالاضافة الى أن من الصعب التفكير فى العملية الادارية ووظائف الادارة فى صورة مجردة .. لذلك فان الادارة :

علم ، حينما تدرس الادارة والافكار والنظريات الخاصة بالادارة والنظم الادارية .. وهى فن حينما يقوم الذين تعلموها بمزج ما تعلموه - من نظريات ومبادئ - بتجاربههم وخبراتهم ، وتكييف ذلك كله ليناسب الموقف والبيئة والظروف .

وإننى إذ أتقدم بهذا الجهد المتواضع الى دراسى علم الادارة فى كلياتنا ومعاهدنا ، الى أعضاء أسرة مراكز البحوث ووحداتها بالوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات والى أعضاء الهيئة الادارية بمختلف منظماتها ، فإنه لايفوتنى الاشادة بجهود من سبقونا الى الكتابة فى هذا المجال فاتاحوا لهذا العلم نمواً وتجديداً ، واتاحوا لنا فرصة الانتفاع بشمرات جهودهم .

والله أسأل ان يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد .

الدكتور أحمد الصباب

## المحتويات

صفحة	تقديم الطبعة الجديدة.....	٥
	مقدمة الكتاب .....	٧
	<b>الباب الأول</b>	
	<b>الادارة ووظائفها</b>	
	الفصل الأول : طبيعة الادارة .....	
١٨	أولا : أهمية الإدارة .....	
١٩	ثانيا : مفهوم الإدارة .....	
٢١	ثالثا : العلاقة والأبعاد الممتدة من الإدارة وإليها .....	
	الفصل الثاني : مجالات الإدارة .....	
٣٤	أولا : الإدارة العامة .....	
٤١	ثانيا : إدارة الأعمال .....	
	الفصل الثالث : تطور الفكر الإداري .....	
٥٣	أولا : مدرسة الإدارة العلمية .....	
٦٥	ثانيا : مدرسة العلاقات الإنسانية .....	
٦٩	ثالثا : المدرسة السلوكية .....	
٨١	رابعا : المدخل الكمي .....	
٨٤	خامسا : مدخل النظم .....	
٨٦	سادسا : المدخل الموقفي .....	
	الفصل الرابع : وظيفة التخطيط .....	
٩٠	أولا : مفهوم التخطيط وأهميته .....	
٩٧	ثانيا : عناصر التخطيط .....	
١٠٧	ثالثا : الخطوات العلمية للتخطيط .....	
	الفصل الخامس : وظيفة التنظيم .....	
١١٤	أولا : مفهوم التنظيم .....	



١١٧	ثانيا : عناصر التنظيم
١٢٥	ثالثا : أنواع التنظيم
١٢٩	رابعا : ركنا التنظيم : السلطة والمسئولية
	الفصل السادس : اللجان والاجتماعات
١٤٤	أولا : اللجان
١٥١	ثانيا : الاجتماعات
	الفصل السابع : الأفراد والتنظيم
١٧١	أولا : علاقة الأفراد بالمنشأة
١٧٣	ثانيا : شخصية الانسان وحاجاته
١٧٦	ثالثا : تفاعل الأفراد مع المنشأة
١٨٣	رابعا : زيادة فعالية التنظيم
	الفصل الثامن : وظيفة التوجيه
١٩٥	أولا : القيادة الادارية
٢٠٧	ثانيا : أدوات التوجيه
	الفصل التاسع : وظيفة الرقابة
٢٢٤	أولا : تعريف بالرقابة الإدارية
٢٣١	ثانيا : خطوات الرقابة
٢٣٧	ثالثا : معالم الرقابة الفعالة

## الباب الثاني منشأة الأعمال ووظائفها

	الفصل العاشر : قطاع الأعمال
٢٤٨	أولا : تعريف بقطاع الأعمال
٢٥٩	ثانيا : تعريف بمنشأة الأعمال
	الفصل الحادى عشر : وظيفة التسويق
٢٧٠	أولا : المفهوم التسويقي
٢٧٣	ثانيا : الادارة التسويقية
	الفصل الثانى عشر : وظيفة الانتاج
٢٩٠	أولا : تعريف بقطاع الصناعة
٢٩٥	ثانيا : المنشأة الصناعية وادارة الانتاج
	الفصل الثالث عشر : وظيفة الادارة المالية
٣٠٨	أولا : الادارة المالية

ثانيا :	الوظيفة المحاسبية .....	٣١٩
الفصل الرابع عشر :	وظيفة الأفراد .....	
أولا :	التعريف والتطور التاريخي .....	٣٢٦
ثانيا :	مناهج الإدارة ووظيفة الأفراد .....	٣٢٩
ثالثا :	إدارة الأفراد وموقعها في الخريطة التنظيمية .....	٣٣٣
رابعا :	مهام وظيفة الأفراد .....	٣٣٥

### الباب الثالث

#### رسم السياسات في قطاع الأعمال

الفصل الخامس عشر :	صنع القرار .....	
أولا :	عملية صنع القرار .....	٣٥٨
ثانيا :	مفاهيم وأساليب في اتخاذ القرار .....	٣٦٧
الفصل السادس عشر :	البحث العلمي في مجال إدارة الأعمال .....	
أولا :	أهمية البحث العلمي ومشكلاته ومجالاته .....	٣٧٦
ثانيا :	البحث الميداني في مجال إدارة الأعمال .....	٣٨٧
الفصل السابع عشر :	علاقة الدولة بمنشآت الأعمال .....	
أولا :	أسس سياسة الأعمال الحديثة .....	٤٠٣
ثانيا :	علاقة الدولة بقطاع الأعمال .....	٤٠٨
ثالثا :	سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الأعمال .....	٤٢٠
خاتمة .....		٤٤٥
مراجع مختارة .....		٤٤٧





# الباب الأول

## الإدارة ووظائفها

- الفصل الأول : طبيعة الإدارة
- الفصل الثاني : مجالات الإدارة
- الفصل الثالث : تطور الفكر الإداري
- الفصل الرابع : وظيفة التخطيط
- الفصل الخامس : وظيفة التنظيم
- الفصل السادس : اللجان والاجتماعات
- الفصل السابع : الأفراد والتنظيم
- الفصل الثامن : وظيفة التوجيه
- الفصل التاسع : وظيفة الرقابة





# الفصل الأول

## طبيعة الإدارة

- أولاً : أهمية الإدارة
- ثانياً : مفهوم الإدارة
- ثالثاً : العلاقات والأبعاد الممتدة من الإدارة وإليها





## مقدمة

الادارة قديمة قدم الحضارة الانسانية ، وميدانها من أقدم الميادين التي صاحبت تطور المدنية ، ذلك ان الانسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره ، ولايستطيع أن يعيش في عزلة ، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة .

ومع تطور الحياة الانسانية وتزايد الناس تعددت الحاجات وتنوعت . فأصبح التعاون ضروريا بين الأفراد والجماعات لانتاج ما يحتاجون اليه من سلع وخدمات . وهذا بدوره أدى الى التخصص فيما بينهم في توزيع الأعمال نظرا لتباين القدرات والمواهب والامكانيات . ومع التخصص وتقسيم العمل نشأت الحاجة الى تبادل الانتاج والخدمات ، فنشأت التجارة بين الأفراد والجماعات والشعوب .

فرضت ظروف الحياة على الانسانية - على طول تاريخها الطويل - ان تتضافر جهودها بشكل منسق لتسد حاجات ومطالب البشر . ومن هنا قال رجال الفكر الادارى أن الادارة أمر حتمى لكل الجماعات والمنظمات مهما اختلفت أشكالها وظروفها . وإذن فتنظيم الجهد الجماعى لا يتم الا بالادارة ولايحقق أهدافه إلا بها . وهكذا أصبح تنسيق جهود الجماعة وتحقيق الأهداف من أهم المشاكل التى تواجه كل عمل جماعى فى أى مجال سواء كان سياسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو حربيا . فاذا تكتلت جهود مجموعة من الافراد وتعاونت بشكل منظم فان هذا التنظيم والتنسيق سيعتمد بالقطع على الادارة كأساس ، حيث تأخذ على عاتقها ومسئولياتها تحقيق الأهداف المطلوبة لكل أفراد الجماعة سواء كانت جماعة محلية أو اقليمية أو دولية .



## أولاً : أهمية الادارة

تبرز أهمية الادارة في الدور الذي تضطلع به كل منشآت الأعمال وهيئات القطاع الحكومي والعام لتحقيق الأهداف ورسم السياسات والخطط . ويكفي أن نشير هنا الى الدور الهام والملاحظ لمنشآت قطاع الأعمال والخدمات في الاقتصاد المحلي والدولي . إذ أن نمو تلك المنشآت وزيادة دورها في الاقتصاد المحلي والدولي يجعلها تحتل مركزاً مرموقاً وتعمل على المساهمة الجادة والفعالة في تنمية وتطوير المجتمعات الانسانية .

فالنمو الاقتصادي نلمسه من خلال نمو منشآت الأعمال . وهذه المنشآت بدورها تعتمد على نوعية ادارة اعمالها وما تواجهه من قوى منافسة في الداخل والخارج وما تقدمه اليها الحكومة من مساعدة وعون أو حماية . ولقد ظهر رجال الادارة كطرف وسط بين أصحاب الأعمال وملاكها من جهة ، والعاملين فيها من جهة أخرى .

وحقيقة الأمر أن تقدم المجتمعات الانسانية يتوقف والى درجة كبيرة على مدى مساهمة الادارة ودورها النشط في منشآت الأعمال والتي يتوقف على ما تقدمه من سلع وخدمات لرفع مستويات المعيشة وتحقيق الرفاهية . ولعل هذا يفسر اهتمام دول العالم بأجراء البحوث والدراسات حول الادارة بكل فروعها واستخدامها في ادارة المنشآت والموارد والقطاعات الهامة في الدولة ، حيث يترتب على هذا الاستخدام تحقيق معدلات نمو عالية في ادارة وتشغيل واستثمار موارد المجتمع المتاحة ، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية للمجتمع .

ونحن نعيش اليوم في عصر يسيطر عليه الاقتصاد ورجال الأعمال . ويمثل رجال الأعمال القوة المحركة لهذا العالم خلف رجال السياسة والحكم . وما الصراعات التي نشاهدها بين الدول إلا صراعات اقتصادية في جوهرها وحقيقة أمرها . وأظهرت التطورات المتعاقبة في منشآت قطاع الأعمال طوال هذا القرن أهمية القيادات الادارية ودورها الرئيسي والفعال في انجاح هذا القطاع وتحقيق اهدافه وطموحاته .

## ثانياً : مفهوم الادارة

تعنى الادارة العمليات التي عن طريقها يمكن استغلال الموارد المحدودة المتاحة بهدف تحقيق غايات محددة . ومفهوم الادارة هنا يتحدد فيما يلي :

(١) أنها عملية تجمع بين موارد محدودة وعدد من الافراد لتحقيق غايات مرسومة .

(٢) أو هي مجموعة أفراد تجمعوا لانجاز مجموعة من الأعمال بهدف تحقيق غايات

محددة .

هذا وقد تعددت التعاريف التي تناولت الادارة كعلم ، شأنها في ذلك شأن العلوم الأخرى فبعضهم يعرف الادارة على أنها نشاط يتعلق باتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين والبعض يرى أنها عملية اجتماعية social process تتضمن المسئولية عن التخطيط الاقتصادي ، والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد ، وهذه المسئولية تتضمن :

(١) القدرة على الحكم واتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الاجراءات وجمع البيانات لرقابة الاداء .

(٢) توجيه وتكامل الاشراف على أفراد المنظمة وتحفيزهم لانجاز اعمالهم .  
وهناك من يعرف الادارة بأنها عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة . ومن تعاريف الادارة أنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأسواق لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق وباقل التكاليف .

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الادارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه . كما تعرف الادارة أيضاً بأنها الناتج المشترك لانواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الذي يبذل في هذه العملية .  
نخلص من التعاريف السابقة أن هناك مجموعة اعتبارات هامة تفسر حقيقة معنى الادارة والعملية الادارية . وهذه الاعتبارات هي :

(١) ان النشاط الاداري هو نشاط متميز يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى .

(٢) ان النشاط الاداري ينصب اجمالاً وتفصيلاً على النشاطات الجماعية لا الفردية .

(٣) ان العناصر الرئيسية للعملية الادارية علمياً تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

(٤) ان الادارة ماهي إلا وسيلة واداة علمية يستطيع بها ومن خلالها ان يحقق المسئولون الأغراض المستهدفة المحددة .



هذا ويمكن القول أنه عن طريق الوظائف التي تؤديها الإدارة أو العملية الإدارية يمكن التعرف على ماهية الإدارة وطبيعتها . والإدارة إذن جهاز كأجهزة الكائن الحي الذي لا يمكن وصفه أو التعرف على الدور الذي يقوم به إلا بمشاهدته وهو يعمل ويؤدي وظائفه . وعليه فالإدارة جهاز بدونها لا يمكن أى مشروع من القيام بأى نشاط . فالإدارة هى التى تبعث الحياة فى المشروع . والإدارة هى الحد الفاصل بين نجاح المشروع وفشله ، وبين تحقيق الاهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها ، فالإدارة هى التى تستطيع ان تحول الموارد الموجودة الى ادوات فعالة فى الوصول الى الاهداف شرط ان تتميز بالخبرة والكفاية . فهى التى ترسم السياسات وتضع الخطط . كل هذا يبين لنا المجال الواسع لعمل الإدارة والذي يمتد إليه نشاط العملية الإدارية .

---

### ثالثا : العلاقات والأبعاد الممتدة من الادارة وإليها

ان الادارة أو العملية الادارية ذاتها ، لاتعمل في فراغ وانما تعمل في مجتمع بشري ، سواء كبر أو صغر فلها فيه علاقات وأبعاد تضيئ الكثير من العمق والفهم الصحيح لطبيعة الادارة ودورها وأهميتها .

ويمكن إجمال هذه العلاقات والأبعاد فيما يلي :

- (١) تطور وظيفة الادارة عبر التاريخ .
- (٢) علاقة الادارة باشباع الحاجات الانسانية من سلع وخدمات .
- (٣) العلاقة بين الادارة والمجتمع .
- (٤) شمولية العملية الادارية لكل جوانب المنظمة أو المشروع ودور المدير .
- (٥) العلاقة بين الادارة وملكية المشروع
- (٦) مستويات الادارة .
- (٧) عامل الزمن كعنصر هام في النشاط الادارى .
- (٨) المهارة المميزة للادارة .

#### ( ١ ) تطور وظيفة الادارة عبر التاريخ :

تخيل البعض ان الاهتمام بالادارة في الفترة الأخيرة إنما هو من مكتسبات هذا القرن العشرين ، وعلى الخصوص فيما يتعلق بالعلاقات الانسانية والسلوك في المنظمات . بيد ان حقيقة الأمر على خلاف ذلك . فقد سجلت صفحات التاريخ البشرى على طول مراحله ان الحاجة الى الادارة كانت وليدة قيام منظمات لها اهداف ، وتعمل هذه المنظمات بشتى الطرق (الادارية) على تحقيق تلك الاهداف . والتاريخ البشرى يدل على أن المنظمة والادارة لم تكن من ابتداء القرن العشرين بل هى فى أغوار التاريخ القديم . فعملية كعملية بناء اهرامات الفراعنة أو عملية تحويل مجرى نهر النيل من مسار الى مسار آخر للاستفادة منه أكثر ، وعملية بناء المدن الكبيرة أو الأسوار حولها ، أو عمليات تنظيم دواوين الحكومة فى العهد الأموى والعباسى والعثمانى وعمليات تنظيم رحلات الحج والعمرة بين أطراف الامبراطورية العثمانية والاعداد لها سنويا عبر التاريخ ، إنما يدل ذلك كله على وجود فكر ادارى وراء هذه العمليات جميعا بل إن العملية الادارية فى حد ذاتها ونشوء المشكلات التنظيمية قديمة جدا قدم سعى التجمعات البشرية فى الكهوف أو الصحراوات أو على شواطئ الأنهار ، فهى موجودة حيثما يكون من الضرورى استخدام جهود جماعة من البشر فى عمل مشترك ، يكون من مستلزمات الأمور فيه استخدام نمط تنظيمى وقيادة ادارية تعمل على تحقيق الاهداف المرغوب تحقيقها .



وعلى الرغم من قدم العملية الادارية قدم التاريخ نفسه ، إلا ان النظرة العملية لها تأخرت الى القرن الماضى ، عندما ظهرت بوادر النهضة الصناعية عقب حدوث الثورة الصناعية والتي لازمها فى بعض مراحلها ظهور التحليل المنهجى للادارة والبحث عن تأصيل نظرية الادارة . الا ان فى حقيقة الأمر تم الجانب الاكبر والهام من البحوث التى أجريت فى مجال الادارة خلال العقود القليلة الماضية وتعد أكثرها علمية وتأصيلا تلك التى تمت بعد الحرب العالمية الثانية .

ومع تقدم الزمن ازدادت تعقيدات ومشكلات القيادة والادارة ، خصوصا فى السنوات العشر الأخيرة حيث ساعدت أسباب كثيرة على ظهور مشكلات فى الادارة ، بل وصار بعضها معقدا يبحث عن حلول . وقد يكون من بين تلك الاسباب التى ساعدت على تعقد الادارة وظهور مشاكلها الزيادة الكبيرة فى حجم المنظمات الحكومية والمنشآت الفردية والجماعية وزيادة الأعباء الادارية وتفاقم حدة المنافسة فى الأسواق مع تقدم طرق المواصلات والاتصالات الداخلية والخارجية بما جعل العالم كله وحدة متصلة ، والسعى الدائب من كل دولة ومن كل جماعة ، على استغلال مواردها أكفأ استغلال غير معتمدة على غيرها ، وتسابق المنجزات التقنية على مجالات الحياة وما لازم عصرنا الحديث من مبتكرات حول الانتاج واتجاه مراحله الى الطريق الآلى . وهكذا ظهرت مشاكل الادارة مع العمالة والقوى البشرية العاملة .

ومن الأسباب أيضا لتزايد الصعوبات فى مجال الادارة ذلك التزايد المستمر فى التخصص فى العمل وتزايد تعقيداته وتداخله فى النمط التنظيمى . ومن العوامل التى أدت الى زيادة تحديات الادارة تغير وضع الموظفين والنظرة الاجتماعية الجديدة لهذا الوضع ، فلم يكن هناك تساؤل عمن يمكن أن يكون الرئيس أو المدير فى وقت ما ، فقد كان لفترة من الزمن المدير هو دائما صاحب العمل ، بيده كل أمر فى المشروع من كبير الى صغير . أما اليوم فقد اتسع نطاق المشروعات وحجمها وعددها وفروعها وكثرت وتنوعت منتجاتها وأسواقها الأمر الذى حتم بالضرورة وجود تخصص فى العمل الادارى لا يستطيع فرد واحد تحمل تبعاته .

والمكتشفات العلمية والتقنية والتطور الكبير الذى جرى فى نصف القرن الأخير أحدث تغيرات صناعية ضخمة ، نتيجة استخدام الطاقة الذرية وتكنولوجيا الاتصالات والحاسب الالىكترونى بما كان له من انطباع كبير واثر واضح فى تغيير شكل ونمط الادارة ومفهومها ، كما أن التحولات العالمية السياسية والاقتصادية والعسكرية وغيرها من متغيرات البيئة العالمية كان له أيضا آثاره الكبيرة على اقتصاديات المشروع وعلى القطاع الصناعى ككل ، بل وفى الاقتصاد الدولى عامة .

## (٢) علاقة الادارة بأشباع الحاجات الإنسانية :

تنشأ أى منظمة أو منشأة لكى تفى بغرض أو تحقق رسالة معينة ، أو تقوم بوظيفة

اجتماعية محددة . ففى مجال الأعمال تستهدف المنشآت تحقيق نشاط اقتصادى معين بدرجة عالية من الكفاءة بحيث يودى ذلك النشاط الى تحقيق ربح .  
أما مؤسسات الادارة العامة ، أى وحدات الخدمات التى تنشئها الدولة ، كالمستشفيات والجامعات وقوات الدفاع والحرس الوطنى ، انما تستهدف الادارة فى مثل هذه الاعمال تقديم خدمة ممتازة يستفيد منها المجتمع بغض النظر عن دوافع الربح . وان كان لاينبغى فى هذه الحالة أن يغيب عن بالنا أن النشاط الاقتصادى للأعمال يمثل مهمة أساسية للادارة ، ذلك لأن كل المهام الاجتماعية من تعليم ، وعناية صحية ، ونشر للمعرفة ، ودفاع عن الوطن ، الى غير ذلك من الأمور ، تعتمد جميعها على فائض الموارد الاقتصادية للدولة ، أى على الاستثمارات والمدخرات .  
وهذان العاملان لا يوفرهما فى أى مجتمع إلا المشروعات الاقتصادية الناجحة . وكلما اعتمدنا فى حياتنا على هذا النمط من المشروعات كلما أعطينا لهذا النشاط اهميته وقيمه .

ومفهوم ادارة الاعمال ومحور نشاطها هو الناتج الاقتصادى . ولهذا فهتمت الادارة على أنها وسيلة اقتصادية لا بد منها لكى تجعل من العمل شيئاً منتجاً ولكى تشبع حاجات المجتمع المادية والمعنوية ، وسواء تم ذلك عن طريق منشآت الأعمال مباشرة أو عن طريق أجهزة ادارية تقوم بما يفرض على منشآت الاعمال من ضرائب وما تقدمه هذه الأخيرة من فائض ربح الى الدولة .

### (٣) الإدارة وخدمة المجتمع :

من المهام الحيوية للادارة التكيف مع البيئة ، والاستجابة للاعتبارات والمسئوليات الاجتماعية . ومن البديهي أن قيام المنشآت فى حد ذاته ليس غاية أو هدفا وإنما هى تعمل لخدمة المجتمع الذى تعمل فيه ، وكل فرد من أفراد المجتمع يعمل ، سواء فى مشروعه الخاص أو مشروع عام أو حكومى من أجل هذا المجتمع . فهى تعمل على اشباع حاجات المستهلكين من سلع وخدمات أكثر من أن تمد المجتمع بوظائف ومديرين أو عائد للاسهام والسندات . فالمدارس مثلاً لا تنشأ من أجل أن نملأها بمدرسين ومديرين ، ولكنها تنشأ لاداء خدمة ويتخرج منها حملة علم . والمستشفيات كذلك لا تقام من أجل أن نأتى اليها باطقم من الأطباء والمرضات وكم من الاجهزة والمعدات وإنما تنشأ ليجد فيها المرضى الرعاية والعناية ، ويتم لهم فيها الشفاء بعون الله وبحوله . فاذا تناست هذه الأجهزة الادارية مهمتها تجاه مجتمعاتها فان ادارتها تتصف فى هذه الحالة بالفشل وعدم تحقيق الهدف الأساسى من قيامها .

وفى واقع الأمر أن أية منشأة لا يمكن لها أن تعمل أو تقوم بعيداً عن المجتمع المحيط بها . فهى لكى تحقق وظيفتها بتقديم سلع أو خدمات يجب أن تعمل لخدمة المجتمع المحيط بها ، وبمعنى آخر أعم وأشمل يجب أن تعمل مثل هذه المنشآت مع ظروف البيئة

وتتكيف معها . بل أن بعضا من منشآت الأعمال ليس مطالباً فقط بالعمل والتكيف مع ظروف البيئة بل وعليه أيضا ومن رسالته الموكلة اليه وأهدافه الاسهام في عملية تغيير وتطوير المجتمع الى الأحسن ، بما يمتلك من امكانيات وقدرات على البحث والتطوير والابتكار . وبهذا تكون مثل تلك المنشآت قد تلاحت مع البيئة ، أعطتها وأخذت منها ثم وجهتها الى السلوك الأفضل وعملت على توفير أقصى قدر من الرفاهية للمجتمع .

#### ( ٤ ) العملية الادارية ومهمة المدير :

من عرضنا السابق لمسنا أن الحاجة الى الادارة تنشأ في كل أنواع المنظمات سواء أكانت مشروعات خاصة تهدف الى الربح أو مشروعات عامة تسعى الى تقديم خدمات ، وسواء أكانت هذه المشروعات كبيرة أم صغيرة ، محلية أو اقليمية . فكل منها يحتاج ، لكي يؤدي المهام المنوط بها ، الى ادارة تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لها .

والعملية الادارية في حقيقة أمرها هي عبارة عن مجموعة من الجهود البشرية والمادية ، مزيج من هذا وذاك . ومهمة المدير في هذه العملية هي أن ينسق بين تلك الجهود بحيث يحقق الأهداف المطلوبة في أقصر وقت وبأقل التكاليف وبأدنى جهد ممكن . وعلى الرغم من أن العمل الاداري يعتبر عملاً تخصصياً إلا أنه يعد في نفس الوقت عملاً شاملاً يغطي كل التخصصات وعلى كافة المستويات في التنظيم .

ومن هنا كان لكلمة (ادارة) مقاصد عديدة ومدلولات كثيرة . فهي تعني الجهاز المخصص لمباشرة عمل اداري محدد ، كادارة التسويق أو ادارة الانتاج أو الادارة المالية مثلا ومنها العملية الادارية ذاتها .

ومهمة المدير في اي ادارة اذن هي ان يدير ما هو قائم فعلا ويعمل على تطويره وتحسينه ، أي عليه أن يكون منظماً Entrepreneur وما تعنيه هذه الكلمة من أبعاد وحدود . فعليه توجيه الجهود والتنسيق فيما بينها ، ودفعها الى مستويات أعلا وادخالها الى مجالات أكثر انتاجا وفعالية في تحقيق الأهداف .

وعلى المدير أيضا أن يستغل الموارد المتاحة أحسن استغلال لتوسيع مجالات تسويق السلعة أو الخدمة والتحديث فيها لمسايرة روح التجديد ومعالم العصر مع المحافظة على العلاقات الانسانية والخوافز ودافعية العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لكل العاملين ، وتوثيق الصلة مع الأجهزة الحكومية المعنية بنشاطه ، وتحقيق أكبر قدر من التعاون مع المنشآت الأخرى في نفس المجال أو النشاط .

ومن هنا قيل ان على المدير أن ينسق بين مقتضيات العمل وما يتوفر لديه من مهارات وقدرات وأدوات . فيوائم بين ظروف العمل وظروف العاملين وظروف المجتمع والسوق ، ويحقق التوازن بين ما يتطلع إليه من آمال وطموحات وبين ما يمتلكه من قوى وموارد أو



مايستطيع أن يدبره من هذا أو ذاك مستقبلا لتحقيق أهداف المنشأة . وكذلك عليه أيضا أن يحقق توازنا آخر بين احتياجات اليوم ومتطلبات المستقبل ، وأن ينمى المهارات عند العاملين معه ، أو تحت أمرته . كل ذلك في ضوء الفهم العميق لرسالة المنشأة وأهدافها .

والمدير بهذا المعنى - هو كل من يقوم بتشغيل آخرين في نفس التنظيم ، بيد أن رتبته في الإدارة تعلو وتقل وفقا لمقدار المسؤولية الملقاة عليه والسلطة الممنوحة له ، والمدير في مستويات الإدارة العليا تعطى له مسميات وفقا لمقدار سلطاته ومسئوليته مثل :

- رئيس مجلس الإدارة .

- عضو مجلس الإدارة .

- المدير العام .

- نائب المدير العام .

أما المستويات الإدارية الأقل فيطلق على المدير مسمى يتفق مع طبيعة وظيفته مثل :

- مدير الرقابة .

- مدير المبيعات .

- مدير تخطيط الإنتاج .

- مدير التشغيل والتصنيع .

- مدير العلاقات الصناعية .

وفي المستويات الأقل من ذلك قد تجد المسميات التالية :

- المشرف .

- الملاحظ .

- رئيس الوحدة .

- المفتش .

كل ذلك وفقا لطبيعة العمل الموكل اليه وحسب مرتبته في هيكل التنظيم . وعموما أن كل هذه الحالات من الوظائف يطلق على كل واحدة منها مسمى خاص بها . هذا المسمى الوظيفي يعطى مؤشرا عن طبيعة الوظيفة وعن مستوى الوظيفة على الخريطة التنظيمية للمنشأة أو المشروع . ولكن على الرغم من تفاوت المراكز الإدارية بين هؤلاء جميعا إلا أنهم جميعا يشتركون في مسئولية الإدارة .

(٥) العلاقة بين الإدارة وملكية المشروع :

كان قطاع الأعمال فيما مضى - ولا يزال حتى الآن في جزء كبير منه - يقوم على المشروعات الصغيرة الحجم . . وكانت الإدارة في الأعم الأغلب تجمع بين ملكية المشروع أو المنشأة والعمل . فالمنظم يفكر في مشروع ويعمل على تنفيذه وإدارته مدة حياته ثم يرثه أولاده من

بعده ، فيقومون على ادارة المشروع أو يبيعه الى مالك آخر يديره وهكذا .  
ولما ظهرت الثورة الصناعية وكبرت اقتصاديات المشروعات انتشرت المشروعات ذات الحجم الكبير وزاد معها كذلك حجم الانتاج الصناعى وتنوعه . وتطلبت هذه رؤوس أموال ضخمة فى أغلب الأحوال أكبر من أن تتحملها القدرة المالية للفرد المنظم للمشروع أو حتى فى حالة اشراك أفراد أسرته . وأن ظهرت مشروعات من هذا القبيل ولا تزال كما فى حالة البنوك ، إلا أن المشروعات الصناعية الضخمة استدعت وبالضرورة تمويل رأسمالها عن طريق الأسهم والسندات ، وقد تصل الأموال العامة بمثل تلك المشروعات الى بلايين الريالات بما وقفت قاصرة حياها امكانيات وقدرات المالك المدير من الناحية المالية .

وكذلك الأمر بعد التطور الصناعى الأخير وادخال مكتسبات العصر من تكنولوجيا وعلوم ومعرفة فى عمليات التصنيع والادارة أصبح الأمر يحتم وبالضرورة توفر المعرفة الفنية والتخصصية والكفاءة الأعلى لادارة الجديد من تلك المشروعات حتى ولو توفرت الأموال عن طريق ما لأحد أصحاب تلك المشروعات الضخمة ، فانه من ضرورات العمل الاعتماد على شخص متخصص له مواصفات خاصة متميزة أكثر من قدرته على الادارة أو استثمار أموال . وهكذا تباعدت العلاقة بين ملكية المشروع والادارة وصارت الادارة حاليا فى كثير من المشروعات لا تنتمى الى أصحاب المشروع ولكنها تمثله وتعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة والتي أوكلها أصحاب المشروع اليها .

#### (٦) مستويات الادارة :

أحيانا تطلق كلمة (إدارة) على الجهاز المتخصص فى عمل ما ، كما هو الحال عندما نقول (إدارة الشركة) ونعنى بذلك مجموعة الأفراد التى تديرها .  
وأحيانا أخرى يطلق لفظ (إدارة) على العملية الادارية ذاتها فنقول ادارة حسنة ، أو الادارة الامريكية مثلا . ويعنى هذا أن هناك عددا من العمليات الادارية اكتسبت صفة أوسمة محددة .

وحيث أن بعضهم قد عرف الادارة على أنها «تحقيق الاداء من خلال الناس» فيعنى هذا العمل الادارى يتم وينفذ - دون سائر غيره من الأعمال - عن طريق الناس أنفسهم . ولما كان وضع مجموعة من الناس فى ادارة عمل ما تختلف مراكزها ودرجاتها ومستوياتها الادارية فى الهيكل التنظيمى لمشروع ما أو منشأة ما طبقا للعمل الموكل اليهم لذا فقد استقر الفكر الادارى على تقسيم البناء التنظيمى للجهاز الادارى فى اية منشأة أو مشروع أو منظمة الى ثلاثة مستويات بالتحديد هى .

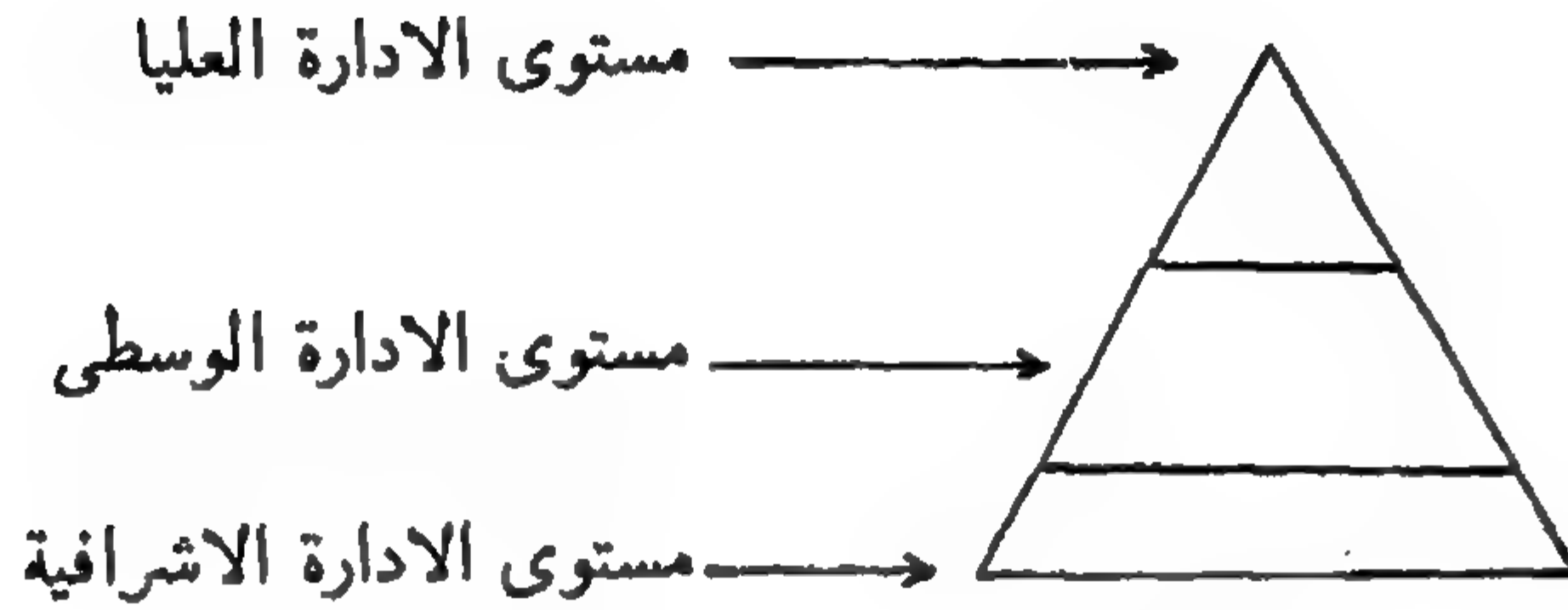
١ - الادارة العليا .

٢ - الادارة الوسطى .

### ٣ - الإدارة الإشرافية .

ويمكن التعبير عن المستويات الادارية المختلفة والسابقة الاشارة اليها بالشكل التنظيمى الآتى :

شكل رقم (١ - ١)



وكل من هذه المستويات يمكن ان تقسم بدورها رأسيا الى تقسيمات اخرى وبطبيعة الحال يعطى توصيف الوظائف بيانا واضحا عن الفرق بين كل مستوى وآخر . فمثلا الادارة العليا تختص باقرار الأهداف الاستراتيجية ووضع واعتماد الخطط الرئيسية الى جانب :

- التنمية والمتابعة الشاملة .

- الرقابة وتقويم الاداء .

- توجيه وترشيد القيادات الادارية .

- عقد الاجتماعات والمؤتمرات مع المديرين .

أما الادارة الوسطى فهي تختص فيما يلى :

- اعداد الخطط الجارية وتحضير خطط أطول مدى لعرضها على الادارة العليا .

- تحليل الاداء الادارى لتقرير مدى القدرة والكفاية لتحديد مستحقى الترقية .

- رسم السياسات المختصة بالاجهزة الرئيسية للمنشأة .

- متابعة تقارير الانتاج والتسويق والتمويل .

- توجيه وترشيد المشرفين على الأجهزة التابعة للادارات الرئيسية .

أما الادارة الاشرافية فهي التى تتولى الاشراف على الجهاز التنفيذى وتختص بما يلى :

وضع تفاصيل خطط التشغيل فى المدى القصير .

- مراجعة ومراقبة الاداء التنفيذى .

- الاشراف على الاعمال اليومية .



- توزيع العمل على العاملين .

- الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيههم وارشادهم .

( ٧ ) الاطار الزمني كعنصر هام في النشاط الادارى :

يلعب الزمن كعنصر هام في النشاط الادارى بمعنى أن أى عمل ادارى مرتبط بزمن محدد .  
وأصبح الزمن يمثل جانبا أساسيا في العملية الادارية ذاتها .  
والادارة مطالبة دائما بأن تأخذ في اعتبارها عامل الزمن الحاضر وتوقعات المستقبل لعامل الزمن الآتى على المدى البعيد .

وأصبح عامل الزمن مقياسا لدرجة كفاءة الادارة . فالادارة الناجحة هي التي تعمل على تحقيق توازن كامل بين الزمن الحاضر والزمن المستقبل . والادارة الفاشلة هي التي تعمل على تحقيق غايات وأهداف عاجلة الربح مثلا مضحية بأهداف أخرى قد تكون أهم ولكنها آجلة .

ومن هنا نلمس أن البعد الزمني شئ طبيعي في الادارة والعمل الادارى ، اذ ان الادارة تصدر قرارات التحرك والتنفيذ ، ولكن العمل التنفيذي ذاته يتوخى النتائج المستقبلية أى على المدى الطويل .

وهناك خاصيتان تجعلان لعامل الزمن اهمية قصوى في الوظيفة الادارية هما :  
الأولى : هي افتراض أن يسترد المشروع الاقتصادى كامل تكاليفه خلال مدة مقدرة سلفا عند قيام المشروع . وهذه المدة قد تطول أو تقصر حسب طبيعة نشاط المشروع .  
- الثانية : أن الادارة هي الجهة الوحيدة التي يجب أن تعيش الحاضر والمستقبل معا . بمعنى أن تضع الادارة توقعات المستقبل وظروفها أمامها دائما لكي تكيف العمل ونتائجه في الحاضر على ضوء توقعات المستقبل .

والادارة الرشيدة هي التي تحافظ على المنشأة أو المشروع الحاضر والمستقبل وتعمل على المواءمة الدائمة بين متطلبات وأهداف الحاضر ومتطلبات وأهداف المستقبل .  
( ٨ ) - المهارة المميزة للادارة :

من المسلم به حاليا أن العمل الادارى يتطلب قدرات واستعدادات شخصية وفنية تختلف كثيرا عن تلك التي تلزم للعمل التنفيذي ، وذلك أن القدرة على ادارة الاعمال تختلف تماما وجوهريا عن القدرة اللازمة لانجاز عمل تنفيذى محدد بواسطة الادارة .

وقد لوحظ في حالات ادارية عديدة فشل رجال الادارة الكفاء في ادارة العمل التنفيذي في القيام بالعمل التنفيذي بالطرق الصحيحة السليمة ، ذلك لاختلاف طبيعة العاملين ، الادارى والتنفيذي . فالوظائف الادارية الى جانب احتياجها الى قدرة ادارية فائقة ، فإنها تحتاج أيضا الى قدر معين من المهارة والاستعداد الفطرى للقيادة والتوجيه والتأثير على

الآخرين . وهذه عناصر تكتسب بالتعمرين والخبرة في الحياة . وعلى الرغم من أنه أصبح من المحتمل أن يتوفر لدى المدير حد أدنى من المعرفة في مجال عمله الذي سوف يمارس فيه الإدارة ، إلا أن التجارب أثبتت أن هذا القدر من المعرفة لا يكفي وحده لاكتساب الإدارة عامل الفعالية والقدرة على التأثير بل لابد من توافر مهارة وقدرة إدارية مكتسبة بالمران والتجربة في الحياة . ورغم ذلك فلا يلزم للمدير أن يكون خبيراً في مجال المشروع الذي يديره .

وهنا تثار المشكلة القديمة هل الإدارة علم أم فن ؟ اعتقد البعض أن الدراسات النظرية في الإدارة والتنظيم ليست بالضرورة من شروط الإدارة وقالوا أن الخبرة العملية وحدها تكفي لخلق مدير ناجح مع تنمية قدراته الإدارية بالتدريب وهذا خطأ . ولكن من الممكن أن نقول أن الإدارة علم وفن<sup>(١)</sup> . فهي كعلم تحتوي على مجموعة من القوانين والمبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق التجارب السابقة والتي ثبتت صحتها من التطبيق المتكرر لها بحيث في الامكان العمل بها وعلى أساسها .

ويمكن اعتبار الإدارة فناً لأنها تعتمد على الشخصية وعلى ما بها من مميزات وصفات طبيعية ، إلا أن هذه السمات والمميزات الطبيعية يجب تدعيمها وتنميتها عن طريق الدراسة واكتسابها معارف جديدة . ولقد أصبح من المسلم به أن العلم والفن مكملان لبعضهما . فإذا تقدم العلم تقدم معه الفن ، ذلك لأن الفن ماهو إلا تطبيق للعلم مع ترك ملكة الابداع للتجديد في التطبيق . والعلم ماهو إلا حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة ، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل الى نتائج سليمة في هذه المشكلة .

والإدارة العلمية منذ بدأت في عهد فردريك تيلور عملت على دراسة الوقت والحركة بهدف استبعاد الحركات غير الضرورية في الأعمال التنفيذية وذلك لترشيد الأعمال بحيث يمكن القيام بعمل معين في اقصر وقت ممكن بأقل تكلفة وبأقل جهد ممكن .

وعلى هذا فإذا طبقت الإدارة العلمية بحكمة في المشروعات والمنشآت فأنها تجعل من المستطاع ادخال الكثير من التحسينات في انتاجنا وفي طاقاتنا الانتاجية (السلعية والخدمية) وتصبح الإدارة العلمية في هذه الحالة ادارة فعالة في سبيل وصولنا الى حياة أفضل والعمل على توفير الرخاء والرفاهية للمجتمع .

والإدارة العلمية في أبسط تعريف لها هي تطبيق المعرفة العلمية في أوجه الإدارة المختلفة . وادوات العلم التي يمكن استخدامها في الإدارة هي الطرق العلمية المبينة على مقاييس ثابتة وصحيحة وتحليل له اصول وتجارب تحكمها قواعد في ظل ظروف محددة تجعل لها صفة الشمولية .

(١) د . صلاح الشنواني : التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ١٩٨٢م ص ١١ - ١٢





## الفصل الثاني

### مجالات الإدارة

أولاً : الإدارة العامة  
ثانياً : إدارة الأعمال



# مقدمة

أوضحنا في الفصل الأول أن منشآت الأعمال وكذلك مؤسسات الخدمات العامة ماهي إلا وسائل في يد المجتمع ، وهي عندما تقوم إنما يمكن قيامها للوفاء بحاجة معينة من حاجات المجتمع العالمي أو المجتمع المحلي أو بحاجات أفراد معينين .  
والادارة بدورها هي وسيلة المنشآت والمؤسسات ، حيث بها تحقق تلك المنشآت والمؤسسات اغراضها .

ولقد اختلف رجال الفكر الادارى في تعريف الادارة<sup>(١)</sup> ، غير ان هذا التعدد والخلاف يمكن حصره في النهاية في اتجاهين رئيسيين ، يعتمد أحدهما على تحليل العمل ومن ثم التوصل الى تفاصيل ذلك العمل وخطواته ، ومن القائلين بهذا الاتجاه تايلور ، فايول ، شيلدون دافيس ، كيمبال ، موني ، وايت .

ويعتمد الاتجاه الثانى على النظرة الى الادارة باعتبارها نشاطا متميزا ومن ثم فانهم يعرفون الادارة من خلال طبيعتها وليس من خلال وظيفتها ومن هؤلاء جلوفر ، ليفنجستون ، أبلي ، جونز ، هايمان ، وإذا نظرنا الى النشاط الادارى فاننا نستطيع أن نقسمه الى مجالين رئيسيين هما :

- الادارة العامة

- ادارة الأعمال

ويتفرع من هذين المجالين مجالات أخرى فرعية للادارة ، يندرج بعضها كلية تحت المجال الأول (مثل الادارة الحكومية ، الادارة الدولية) ويندرج بعضها كلية تحت المجال الثانى (مثل المنشآت الصناعية والزراعية والتجارية) ويجمع بعضها الآخر بين سمات الادارة العامة وادارة الأعمال (مثل ادارة القطاع العام ، وادارة الهيئات والمنظمات الخاصة) . وعموما فاننا نستطيع أن نقول أنه يقصد بلفظ الادارة العامة تلك الأجهزة القائمة تحت أمره الحكومة وبتوجيه منها والتي تستهدف تأدية خدمات عامة للجمهور أو فئة منه . وان المقصود بادارة الاعمال هو ذلك النشاط الذى يؤدي الى تحقيق الكفاية فى المشروعات ذات الطابع الاقتصادى التى تعمل على اشباع حاجات مادية أو معنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات معينة منه .

وسوف نتناول فيما يلى كلا من الادارة العامة وادارة الأعمال بالتفصيل .

---

(١) د . محمود عساف - أصول الادارة - دار الناشر العربى - القاهرة - ١٩٧٥م ص ١١ .



## أولا : الادارة العامة

يطلق لفظ (الادارة العامة) على الادارة الحكومية ، حيث تستهدف بها الدولة تقديم خدمات تفيد جميع قطاعات المجتمع ، فينصرف اللفظ أزاء ذلك الى الجهاز التنفيذي دون الأجهزة الاخرى التى تعنى بالتشريع والقضاء .

فالادارة هنا - وهى نشاط الجهاز التنفيذى للدولة - تهتم بمجموع العمليات التى تحقق وتنفذ السياسة العامة المقررة والخدمات العامة ، وتؤكد كذلك استمرار الحياة اليومية بالدولة . ولهذا فانها ترتبط الى حد بعيد بالسياسة .

فهى فى الواقع ترجمة لسياسة الدولة على هيئة أعمال تنفيذية صادرة عنها . ويترتب على هذا أن جوانب كثيرة من أعمال القادة الاداريين سياسية فى ابعادها إذ أن العمل يتم فى اطار المصلحة العامة - أى ما تمليه السياسة العامة للدولة .

ولم تبدأ دراسة للادارة العامة - بهذا المدلول - كعلم له اصول وقواعد الا قبيل عام ١٩٠٠م ، وكان رجال السياسة والقانون هم أول من قاموا بمحاولات لمعالجة موضوع الادارة العامة .

وما لبثت دراسة الادارة العامة أن تطورت تحت ظروف التغير الاجتماعى التى مر بها العالم الغربى خاصة فى أوائل القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين . فقد جاءت الثورة الصناعية بمخترعات ومكتشفات كان لها اثرها ، مما أدى الى تجميع أعداد كبيرة من البشر فى منظمات انتاجية كبيرة الحجم غرضها تحقيق أهداف . ومن هنا جاء النظر فى طبيعة الادارة من حيث أنها عمليات ومشكلات يجب أن تفهم وتدرس وتعالج بطريقة مثلى .

وقد ارتبط بالثورة الصناعية وما جاءت به من تقدم تكنولوجى عظيم ظهور تنظيمات ادارية متعددة . ونشط البحث العلمى فساعد على نمو العلوم المتصلة بما فى ذلك ميدان الدراسات الادارية .

ومن ثم بدأ الاهتمام بالادارة العامة من ناحية أساتذة العلوم السياسية . واستمر الامر كذلك فترة من الزمن ، ثم توسعت العلوم السياسية وتطورت وأخذت شكلا مستقلا فى دول أوروبا فى أواخر القرن التاسع عشر ، وفى امريكا فى أوائل القرن العشرين . وبنمو العلوم السياسية وتطورها وزيادة الاهتمام بالادارة العامة كميدان للدراسة ومجال للنشاط الحكومى المتزايد ، انفصلت الادارة العامة عن العلوم السياسية ، وأصبحت ميدانا مستقلا للدراسة يهتم بالنواحي العلمية والفنية .

---

1- Woodro Wilson The Study Of Public Administration Political Science Quarterly, II1887

وقد نادى ويلسون (١) في مقال له كتبه في عام ١٨٨٧م تحت عنوان (دراسة الادارة العامة) بوجوب قيام مادة خاصة اسمها (الادارة العامة) تهتم بالتركيز على دراسة الطرق المثلى لقيام الحكومة بأعمالها ، والوصول الى أهداف السياسة العامة للدولة ، وفي سنة ١٩٢٦ كتب وايت<sup>(١)</sup> أول كتاب عن الادارة العامة كمادة مستقلة واسماه : (مقدمة في دراسة الادارة العامة) .

وتعد طبعات هذا الكتاب تسجيلا لتطور الادارة العامة وطريقة تدريسها ودليلا على ان الادارة مجال حيوى متطور .

### ( أ ) مناهج دراسة الادارة العامة : مة :

قامت دراسة الادارة العامة على عدة مناهج ، ارتبط كل منها بالمرحلة الزمنية المعاصرة له ، والأفكار والاتجاهات والظروف السائدة وقت نشأته . وهذه المناهج هي :

#### ( ١ ) المنهج القانوني :

ركز هذا المنهج على الحقوق الدستورية والنظامية للحكومة ووظائفها وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها ، مع الاهتمام بالاوضاع الادارية والنواحي الدستورية ، والسوابق القضائية والعلاقة بين السلطات المركزية وبينها وبين الهيئات المحلية المختلفة . وقد ساد هذا الاتجاه في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، أى عندما كانت الدراسات الادارية مرتبطة بالقانون الادارى وتدور فى فلكه . وهذا الاتجاه فى دراسة الادارة العامة - الذى يهتم بتنظيم الادارة ووضعها القانونى وشكلها لا بكيفية عملها وحيويتها والمؤثرات التى تتعرض لها - يمثل نظرة ضيقة الى الادارة العامة .

#### ( ٢ ) المنهج التنظيمى :

يمثل هذا المنهج المدخل التنظيمى الوصفى ، وفى مقدمة من حددوا اطاره ليونارد وايت<sup>(٢)</sup> الذى أوضح مقومات الادارة فى العناصر التالية :

١ - التنظيم .

٢ - القوى البشرية .

٣ - التمويل .

٤ - التشريع والضوابط القانونية .

وقد تناول هذا المنهج وصف الاوضاع الادارية كما هى ، فاهتم بدراسة البناء التنظيمى للحكومات والوحدات المحلية وشئون العاملين والنواحي المالية والقانونية فى الادارة . ورغم أهمية هذه النواحي الا أنها تهتم بالادارة فى شكلها الرسمى باعتباراتها التقليدية . وهى بذلك

---

1- Leonard White Introduction To The Study of Public Administration New York: Macmillan Co 1958 .

لا تشمل كل ما في العملية الادارية من عناصر القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وما إليها . كما أنها تغفل النظر الى الادارة كنشاط ذي جوانب سلوكية هامة تتصل بالعنصر البشرى والاعتبارات الانسانية التى يستمد منها مفهوم الادارة أهم صفاته .

وقد وجهت الى هذا المنهج عدة انتقادات مؤداها عدم الربط بين الادارة والبيئة واهمال دراسة سلوك العاملين داخل التنظيم ، وعدم الاهتمام بدراسة طبيعة العلاقة بين الجمهور والادارة . ويلاحظ ان هذا المنهج ظهر فى أوائل هذا القرن الذى نعيشه ولا يزال سائدا فى عدد من الدراسات .

### ( ٣ ) المنهج السلوكى :

ومدخله اجتماعى نفسى . وهو اتجاه يعنى بالنواحى السلوكية فى الادارة ويحاول دراسة وفهم طبيعة العملية الادارية وحركتها فى ضوء الاتجاهات السلوكية .

فبينما نجد المناهج السابقة تهتم بالنواحى الدستورية والقانونية والتنظيمية ، أى تهتم بما يجب أن تكون عليه الادارة ، وبما يجب أن تفعله ، فان هذا المنهج يعنى بمحاولة فهم المواقف الادارية كما هى فى ضوء العوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة أكثر مما يهتم بما يجب أن يعمل . ويعتمد هذا المنهج على أن هناك نظاما واستقرارات للعملية الادارية أو على الاقل للسلوك البشرى - داخل المنظمات - الذى هو صلب هذه العملية .

ويتخذ هذا المنهج البحث العلمى أساسا للدراسة فى محاولته لوضع قواعد عامة تتصل بالتنظيم والادارة ، وذلك باستخلاصها مما هو كائن ، ومعرفة المؤثرات الاجتماعية والنفسية التى تؤثر فى هذه القواعد .

ومن رواد هذا المذهب هيربرت سايون ، ودونالد سميثبيرج وفيكتور طومسون ، وقد وضعوا معا كتابهم (الادارة العامة)<sup>(١)</sup> الذى يعكس المنهج الذى نادوا به فى دراسة وفهم طبيعة العملية الادارية .

### ( ٤ ) المنهج البيئى :

يهتم هذا المنهج بصفة خاصة بابرار العلاقة بين الادارة العامة وبين بيئتها ، وذلك بدراسة العوامل المختلفة التى تشكل مجتمعا معينا بصفاته وخصائصه وأثر هذه العوامل على الادارة العامة فى ذلك المجتمع بالذات . ويقوم هذا المنهج على الانماط الادارية والوظيفية فى كل بلد تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية السائدة ، والتى تتفاعل جميعا لتخرج نظاما معينا من الادارة هو الذى يسود فى النهاية ، بغض النظر عما تقرره القوانين واللوائح . ومن خلال هذا يتعذر تعميم الأسس والمبادئ الادارية ، أو افتراض ان ما يحدث منها أثرا فى مجتمع معين سوف ينتج أثرا مماثلا فى مجتمع آخر .

1- Simon, H. D. Smithburg, and V. Thompson, Public Administration, (new York : Alfred A. Knopf, Inc, 1950)



وقد أخذ هذا المنهج البيئي مكانه بوضوح بعد الحرب العالمية الثانية حيث زاد الاتصال بين الدول وامتدت الدراسات الادارية الى مجتمعات جديدة .

(ب) أهداف الادارة العامة وخصائصها :

( ١ ) أهداف الادارة العامة

يقول هوايت<sup>(١)</sup> أن الادارة العامة تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة .

فالادارة العامة كما سبق الايضاح نشاط يتعلق بالتنفيذ أى تنفيذ السياسة العامة المرسومة للدولة . أما الهدف النهائي للإدارة العامة فهو تقديم الخدمات اللازمة للحفاظ على المجتمع وضمان استمرار تفاعله في حدود السياسة المقررة سلفا من السلطة السياسية والتشريعية في الدولة . ومن هذا الهدف النهائي تتفرع اهداف اخرى من أهمها على سبيل المثال - في المملكة العربية السعودية مايلي<sup>(٢)</sup> :

- ١ - المحافظة على سلامة الدولة والدود عنها .
- ٢ - المحافظة على الأمن والسكينة طبقا للنظام .
- ٣ - المحافظة على الصحة العامة .
- ٤ - تأمين المسكن المناسب للمواطن .
- ٥ - نشر الوعي الرياضى بين المواطنين .
- ٦ - العناية بالقوى البشرية بالدولة والعاملين فيها والمحافظة على حقوقهم وتوفير المستوى المعيشى المناسب لهم .
- ٧ - اعانة غير القادرين والعاطلين .
- ٨ - الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر طبقا للشريعة الاسلامية .
- ٩ - الاستغلال الأمثل لموارد البلاد وذلك بالآتى .
- اقامة المشروعات التجارية .
- تهيئة المناطق الصناعية والتوسع فيها ، والتوسع في الزراعة والبحث عن مصادر المياه وتوفيرها وتنظيم استعمالها .
- استخراج خيرات الأرض .
- ١٠ - العمل على التقدم الحضارى للمجتمع مع المحافظة على قيمه ومثله العليا وذلك من خلال :
- العناية بأنشاء المشروعات الكهربائية للقرى والمدن .
- توفير مياه الشرب النقية .

(١) مرجع سابق .

(٢) دكتور أحمد الصباب ومحمد محبوب - ادارة شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية (دار المجمع العلمى - جدة ١٣٩٨) .

- الرعاية الاجتماعية .
- تشجيع الفنون والاداب .
- ١١ - كفالة العدالة بين المواطنين .
- ١٢ - شق الطرق وتدير المواصلات بأنواعها لاسلكية وسلكية وبريدية والتي تتمثل في البرق والبريد والهاتف .
- ١٣ - تقديم الخدمات الاعلامية والترفيهية وتغذية الجمهور ثقافيا وتنمية وعيه الثقافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي .
- ١٤ - اتاحة فرصة التعليم بمستوياته المختلفة لأفراد الشعب .

## ( ٢ ) خصائص الادارة العامة :

- يمكن ان نتبين خصائص الادارة العامة وما تنفرد به مما يميزها عن مجالات الادارة الاخرى وعلى الأخص إدارة الأعمال فيما يلي :
- ١ - هدف الادارة العامة هو تقديم خدمة عامة ، وقد تحقق احيانا بعض الارباح ولكن الربح ليس مقصودا بنشاطها ، فالمقصود عادة هو الخدمة ولو نتج عن ادائها خسارة بمفهوم ادارة الأعمال .
  - ٢ - المشروعات الحكومية عادة احتكارية فلا يشارك الحكومة فيها أحد والحكومة لا تنافس بدخولها هذه المشروعات أحدا . فهي مرافق تهم المجموع .
  - ٣ - تعمل الادارة العامة على تحقيق المساواة بين مجموع المواطنين فيما يتصل بما يقدم لهم من خدمات . والمستفيدون - وهم مجموعة المواطنين - لكل منهم فرصة متكافئة .
  - ٤ - الموظف الذي يعمل في مجال الادارة العامة هو موظف عام . وهو بهذا الوصف يشغل عملا دائما في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الادارية بطريق مباشر . وعلى هذا فهو يحصل على أجر من الدولة ويشغل وظيفته بصفة دائمة ، كما أنه ينقطع تماما لخدمة الدولة وهو يمارس عمله بصفته الوظيفية وليس لشخصه شأن يذكر ، اذ يندمج في الوظيفة ويصبح وقته كله ملكا لها وتصبح مسئوليته عامة تجاه المجتمع الذي يعيش فيه ، ويمكن مساءلته طبقا للنظم المقررة وكذلك مقاضاته عما يحدثه من ضرر بمصالح الجمهور .
  - ٥ - تعتمد الادارة العامة على تنظيم واسع النطاق يتدرج هرميا في الرئاسات وتكثر فيه الوحدات الادارية ، مما يستدعى حسن التنظيم لعدم التكرار والازدواج والتداخل في الاختصاصات ، وكذلك العناية بانضباط الموظفين ورقابتهم والتفتيش عليهم وعلى أعمالهم .
  - ٦ - تتميز الادارة العامة بأن الموظف فيها مستقر وتوضع القواعد الوظيفية لتطمئنه على حاضره ومستقبله ، وتجعله يتخذ هذه الوظيفة طريقا للحياة . ومن أجل ذلك أنشئت أجهزة الخدمة المدنية لتضع أنظمة التوظيف والأجور والحوافز وما الى ذلك .
  - ٧ - يقوم العمل الحكومي على أساس من اجراءات لايجيد عنها العامل . فهي مرسومة له مقدما ، ويقوم على توحيد النماذج والمستندات في أحيان كثيرة بما يحقق السرعة ويسهل عملية

الرقابة السابقة واللاحقة . وهذا تحاول الحكومة أن تعنى بالتنظيم وإقامته على أسس سليمة ، كما تهتم بالاصلاح الادارى وتنشئ الأجهزة التى تعنى بتبسيط الاجراءات والنظر الى دورة المستندات بالشكل الذى يهيئ خدمة طيبة ومفيدة لجمهور الناس وبشكل مرن .

### (ج) البيروقراطية والادارة العامة :

تتكون الكلمة Bureaucracy كما نرى من مقطعين ، وتشق من الأصل الأغريقى Kratia ومعناها Tobe Strong أى القوة و Bureau أى المكتب والكلمة فى مجموعها تعنى (قوة المكتب) أو سلطة المكتب . وهى على كل حال لها مفاهيم مختلفة من أهمها مايلى :

(١) الادارة الحكومية عن طريق المصالح والادارات التى يصرفها مجموعة من الموظفين تحكمهم اجراءات جامدة (أى روتين) .

(٢) مجموعة من الموظفين الرسميين .

(٣) الاجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن فى حد ذاته .

(٤) تركيز السلطة فى المكاتب الادارية .

وكل هذه المسميات يلاحظ أنها تتركز على البيروقراطية فى الجهاز الحكومى . ومع ذلك فان كلمة بيروقراطية يمكن ايضا ان تستعمل فى وصف الادارة بقطاع الاعمال فيقول روبرت مرتون<sup>(١)</sup> أن نمو البيروقراطية - سواء فى الحكومة أو فى قطاع الأعمال - ينظر اليها كأحد الاتجاهات الاجتماعية فى وقتنا المعاصر .

وعن المعنى الوظيفى لكلمة البيروقراطية ، يعتبر التحليل الذى قدمه<sup>(٢)</sup> نقطة بدء لفهم البيروقراطية ، فيعرض ماكس وير النموزج البيروقراطى على أنه :

(١) تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التى تحكمها قواعد .

(٢) نطاق اختصاص معين لكل مكتب . أى تقسيم عمل وسلطة لشاغل المكتب تقابله مشموليات ، ووسائل الالتزام الضرورية المحددة بوضوح واستعمالها فى الحدود المنصوص عليها .

(٣) يقوم تنظيم المكاتب على أساس التدرج الهرمى ، فالمكتب الأعلى يراقب ويشرف على المكاتب الأدنى . وهذا يعنى إيجاد نظام لاتخاذ القرارات ويستطيع المكتب الأعلى التعقيب على قرارات المكاتب التابعة .

(٤) تحكم المكاتب قواعد سلوك وانماط فنية ، ويعرف الموظفون بالمكاتب أعمالهم ويتدربون عليها .

1- Robert Merton & Others, Readings in Bureaucracy, (The Free Press, 111, 1966) P . 11.

2 - May Weber, The Theory Of Social and Economic organization, (New York: Oxford University, 1946.



(٥) في هذا النموذج تتفصل الادارة عن الملكية ، فالعاملون في المنظمة أو المنشأة لا يملكون وسائل العمل والانتاج وإنما يمدون بها في شكل نقود وادوات . وهنا يسأل العاملون عن كيفية الانفاق والاستخدام .

(٦) ليس هناك ادنى حق في تملك المنصب الرسمي أو تملك المكتب وما فيه وليس هناك نظام وراثى لتولى الوظائف .

(٧) جميع الاجراءات الادارية والقرارات والقواعد توضع وتثبت بالكتابة ، ومن مجموع ما نجده في المستندات والملفات المكتوبة وتنظيم الوظائف الرسمية القائمة يتكون ما يسمى بالمكتب كشخص معنوى ، وهو محور العمل المشترك في العصر الحديث .

(٨) من الملاحظ على النموذج البيروقراطى انه يحمل صفات لا بد من توافرها في كافة المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وربما انصرف أكثر إلى العمل الحكومى حيث الاعتماد فيه على النشاط الادارى المكتبى ويلتزم بالاوضاع الرسمية أكثر من غيره في مجالات الادارة .

## ثانيا : إدارة الأعمال

يقصد بادارة الأعمال ، ذلك النشاط الذى يؤدى الى تحقيق الكفاية فى المنشآت ذات الطابع الاقتصادى والتى تعمل على اشباع الحاجات المادية أو المعنوية للمجتمع بصفة عامة ، ولبعض القطاعات بصفة خاصة .

وبما يميز ادارة الاعمال ان الهدف الرئيسى فيها هو الربح . وينتج هذا الربح عن تقديم سلع أو خدمات تباع وتجد من يشتريها بالثمن الذى يفوق التكلفة ومن هنا كانت عناية ادارة الأعمال بكل أوجه النشاط المؤدية الى خفض التكاليف وزيادة الإيرادات . كل ذلك مع مراعاة المصلحة العامة لجمهور المستهلكين ومن ثم مصلحة المجتمع بأسره .. وتتكون أجهزة الأعمال من المنظمات التى تسعى سعيا اقتصاديا وتعمل كل واحدة منها مستقلة عن غيرها فتحدد لنفسها الغرض وترسم لنفسها السياسة ، وتقرر النظم والتنظيمات التى تكفل حسن سير العمل فيها والتنسيق بين الوظائف التى تؤديها ، وتقرر الأساليب والوسائل التى تضبط بها الأعمال فى رقابة النشاط الذى تقوم به الاجهزة الفرعية ويتم ذلك ايضا وفق ما تضعه الدولة من نظم لحماية المجتمع .

### (أ) وظائف منشآت الأعمال :

يضم نشاط منشأة الأعمال عددا من الوظائف الرئيسية منها :

- (١) الانتاج
- (٢) وظيفة التسويق
- (٣) وظيفة التمويل .
- (٤) شئون العاملين
- (٥) الأعمال المكتبية
- (٦) العلاقات العامة .

### (١) وظيفة الانتاج :

تشمل هذه الوظيفة كافة العمليات الفنية المتعلقة بانتاج السلع المادية زراعية كانت أم مصنوعة وسواء كان الانتاج استخراجيا أو تحويليا أو تجميعيا . وتتلخص غاية هذه الوظيفة فى انها ترمى الى انتاج السلع ذات المواصفات المحددة بكميات مقررة ، فى الوقت المناسب وبالجودة الملائمة وبأحسن وأرخص طرق الاداء الفنى .

ونظرا لأن الانتاج يقوم على دعائم أربع - هى المواد والآلات والأدوات والمهات المختلفة والعمال ، والادارة - فان المهمة الرئيسية لادارة الانتاج هى :

١ - العمل على استخدام المواد استخداما اقتصاديا دون ان يهلك شىء منها بغير فائدة .

٢ - تشغيل الآلات بأكبر قدر من الكفاءة بحيث تستغل طاقاتها أحسن الاستغلال مع المحافظة على سلامتها وإطالة عمرها على قدر الاستطاعة .

٣ - استعمال الادوات والمهمات استعمالا صالحا .

٤ - تشغيل العمال بحيث يبذلون أقصى جهد ممكن فى انجاز العمل الذى يوكل اليهم .  
والانتاج يعنى تحويل ما تكتنزه الطبيعة أو تجود به من خيارات الى سلع ذات نفع للإنسان ،  
وذلك عن طريق التغير فى طبيعة المادة ، أو فى شكلها وهيئتها بما يضيف قيمة جديدة للمواد ،  
وتسهم هذه القيمة المضافة فى تكوين الدخل القومى للمجتمع . فضلا عن ذلك فان الانتاج هو  
العامل الرئيسى الذى يؤثر فى مستوى المعيشة وبه يقاس مدى تقدم الأمم .

ويقتضى الأمر لتحقيق الكفاية فى الانتاج ان يتوافر لدى القائمين على امره خبرة فنية  
كافية فيما يتعلق بالتخصص الذى يباشرونه ، حتى يكونوا قادرين على تحقيق الكفاية فى  
استخدام الموارد والآلات والأدوات والمهمات . كذلك لابد من أن تتوافر عندهم خبرة إدارية  
تمكنهم من تحقيق الكفاية فى تشغيل العمال ، باستخراج أقصى الطاقات منهم وتحقيق الرضا  
والإطمئنان عندهم .

والإنتاج بصفة عامة ينقسم إلى أربعة أنواع وفقا لطريقة التشغيل هى :

الإنتاج المستمر ، والمؤقت ، والمتغير ، والمتكرر .

فالانتاج المستمر هو الذى بمقتضاه تستمر المنشأة تعمل بانتظام طوال العام سواء كان  
استهلاك السلع المنتجة مستمرا أو موسميا . ويتيح هذا النوع من الانتاج استغلالا طيبا  
للآلات والأدوات . كما يؤدي الى استقرار العاملين واكتساب المزيد من الخبرة على الدوام .

أما الانتاج المؤقت فيقتصر على الحالات التى تكون فيها السلع مما لا يمكن انتاجه إلا فى  
موسم معين . فلا يعمل المصنع إلا خلال ذلك الموسم ، ثم يتوقف النشاط الى أن يحل موسم  
الانتاج فى العام التالى . وأقرب مثال الى هذا النوع من الانتاج مصانع تعليب الخضار ومصانع  
تجهيز واعداد الفواكه للتصدير . وفى مثل هذا النوع من الانتاج نجد أن نسبة التكلفة عالية ،  
كما أن العاملين غالبا ما يكونون موسمين غير مستقرين وتواجه ادارة المصنع مشاكل كبرى  
لتدبير العدد الكافى من العمال فى كل موسم تشغيل ، لهذا فان منشآت الانتاج الناهضة والتى  
تندرج تحت هذا النوع ، تعمل على أن تستخدم آلات يمكن تعديلها جزئيا فى أعقاب كل عملية



انتاجية لكى تلائم انتاجا موسميا آخر . وهكذا تعمل الآلات طوال العام فى مجموعة من السلع الموسمية التى تختلف فيما بينها من حيث انتاجها .

وأما الانتاج المتغير فيتعلق بسلع متباينة فى وقت الانتاج ، بحيث تستخدم الآلات والعمال فى انتاج تلك السلع تباعا بعد اجراء تعديلات طفيفة على الآلات بحيث لا تغير تلك التعديلات من طبيعة الآلة ولا تحمل المصنع تكاليف عالية . ومن أمثلة هذا النوع من الانتاج ، مصانع انتاج الطلبيات التى يتوقف صنعها على المواصفات التى يقررها المشتري والتى لا بد من توافرها بالكميات التى يطلبها كمصانع الأثاث والمصانع التى تنتج آلات للمصانع الأخرى .

أما الانتاج المتكرر ، فهو يجمع بين خصائص الإنتاج المستمر والإنتاج المتغير إذ يعد المنتج سلعته إعدادا أوليا مستخدما الأسلوب المستمر ، ثم يجرى فى السلعة بعض التعديلات وفقا لما يطلبه مشتروها .

## ( ٢ ) وظيفة التسويق :

وهى تعد الوظيفة الأولى للمنشأة التى تقوم اصلا بعمليات الإنجاز . كما تقف على قدم المساواة مع وظيفة الإنتاج فى المنشأة الإنتاجية ، حيث لقيمة لإنتاج ما بغير تسويقه . ويشمل نشاط التسويق كافة أنواع الأعمال والمعاملات التى تؤدى إلى انسياب السلع منذ تمام إنتاجها إلى أن تصل إلى أيدي مستهلكيها . بل ان التسويق يمتد إلى ما قبل الإنتاج حيث لا بد من تعيين المواصفات التى تنتج بها السلع وفقا لما يحتاج إليه مستهلكوها ويتفق مع رغباتهم وأذواقهم . فهذه المواصفات التى تتعلق بشكل السلعة وتيسر استخدامها أو استهلاكها وكيفية تعبئتها أو تغليفها وما تتميز به من طعم أو لون أو رائحة .. والإسم التجارى الذى تحمله والسعر الذى تباع به للمستهلك أمر من صميم وظيفة التسويق . هذا بخلاف المواصفات الفنية للإنتاج ، فيما يتعلق بالمواد التى تصنع منها السلعة ودرجة تركيب هذه المواد فيها ، والأصول الفنية التى تراعى فى صنعها لكى تؤتى الآثار التى أنتجت لتحقيقها ، فهذا من اختصاص وظيفة الانتاج .

وتستهدف وظيفة التسويق التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم وأذواقهم .. وبناء على ذلك يقدم جهاز التسويق الى جهاز الإنتاج توصياته لكى ينتج السلع التى يحتاج إليها السوق ويحتمل أن تلقى رواجا فيه .. كما أنها تعمل على تيسير وصول المنتجات الى المستهلكين الذين سوف يستخدمونها بأنفسهم أو الذين يستعملونها فى انتاج آخر عن طريق مسالك التوزيع الملائمة ، مثل الوكلاء ومتعهدي البيع ومتاجر الجملة ومتاجر التجزئة بأنواعها ، واستعمال وسائل النقل المناسبة لتوصيل السلع إلى العملاء والمستهلكين بأسرع وقت وأكبر كفاءة ، وتخزين السلع المنتجة بالقدر الملائم لمواجهة حالة الطلب عليها بالأسلوب الذى

يحافظ على جودتها وتيسير حفظها وتناولها وتسليمها . والترويج للسلع حتى ينشط الطلب عليها أو يستقر أمره فيقبلها المستهلكون قبولا حسنا ، وإدارة الوظيفة البيعية التي بها تنتقل السلع الى حوزة مشتريها ، وتغطية مخاطر التسويق في كافة مراحله ، وتمويل عملياته . وعلى هذا تشمل وظيفة التسويق وظائف أخرى فرعية ، هي تصميم السلع من الوجهة التسويقية ، والتخزين والنقل والتأمين والتمويل والتوزيع والبيع والإعلان وبحوث التسويق ، بالإضافة الى وظيفة الشراء التي تعتبر من الوظائف التسويقية الرئيسية عند المنشآت الإنتاجية .

ونظرا لأن المستهلك النهائي هو غاية وظيفة التسويق ، فإنه لابد من التعرف عليه من حيث عدد المستهلكين المرتقبين للسلعة والمناطق التي يوجدون بها ، ومستويات الدخل عندهم ، وكيفية انفاقهم لدخولهم ، ومدى ميلهم الى الادخار أو الاستهلاك وتكوينهم من حيث عوامل السن والجنس ودرجة التعليم وحجم الأسرة وغير ذلك من الأمور . كما يقتضي الأمر ضرورة الإلمام بدوافع الشراء عند المستهلكين والمتعاملين والمشاكل التي تترتب عليها ، للعمل على معالجتها عند وضع خطة التسويق . كذلك لابد من دراسة مسالك التوزيع لاختيار طريق التسويق المناسب من بينها ، والتعرف على خصائص منشآت التسويق التي سوف تتداول السلعة بينها . كالوكلاء ومنشآت الجملة ومتاجر التجزئة بأنواعها ودراسة السياسات التسويقية الملائمة كالتنوع والتبسيط والتوحيد القياسي وتمييز السلع بعلامات وأسماء تجارية ، وأساليب تعبئة السلع ، فضلا عن الإلمام الكامل بسياسات التسعير لكي تختار المنشأة من بينها ما يحقق أكبر قدر من المبيعات ويدر أرباحا ملائمة ..

### ( ٣ ) وظيفة التمويل :

تشمل هذه الوظيفة تدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع ، وما يلزم من مال لتشغيله بعد انشائه وتقرير كيفية استخدام الأموال المتاحة بأكثر قدر من الكفاية . وقد تعتمد المنشأة في تمويل نشاطها على رأس مالها ، أو تلجأ الى القروض أو الحصول على ائتمان من الموردين - أى الشراء منهم على أساس من السداد الآجل أو المقسط لقيمة المشتريات . وإذا اتبعت المنشأة كلتا السياستين فعليها أن تحقق التوازن بينها حتى لا تستنزف فوائد القروض أو الائتمان معظم الأرباح ، ولا يعود على رأس المال إلا القليل منها . والتمويل الدائم لابد له من اعتماد على رأس المال . إقامة المباني اللازمة للمنشآت وتجهيزها بالآلات والأثاث والمعدات والأدوات وما يكفى من المواد لفترات حياتها الأولى ، يجب أن يكون اعتمادا على رأس مالها ، وكذلك الحال فيما يلزم من أموال لتشغيل نشاطها الجارى . بيد أن المنشأة قد تواجه ظروفًا يقل فيها المال السائل عندها عن حاجتها ، وحينئذ تلجئ للقروض أو الائتمان كوسيلة مؤقتة للتمويل .. وفي هذه الحالة تأخذ المنشأة في اعتبارها عدة عوامل : من بينها فائدة التمويل ومدة القرض ومقدار أقساطه وتاريخ استحقاق كل قسط ، ذلك حتى

تعمل على تدبير المال اللازم من مواردها الذاتية أو مما يدره القرض أو ينجم عن الائتمان من أرباح أو ما تسترده من أموال ، لكي تسدد من ذلك أقساط القروض والديون المستحقة عليها للموردين مع دفع ما تلتزم به من فوائد كذلك .

هذا وفيما يتعلق بحسن تشغيل الأموال ، تهتم وظيفة التمويل بالتحليل المستمر لأصول المنشأة ( أى مالها من موجودات وحقوق ) وخصومها ( وهى ما على المنشأة من التزامات ) وذلك حتى تطمئن الى مركزها المالى أو تتعرف على نواحي الضعف فيه فتعمل على معالجتها . فلا بد مثلا من التعرف - بصفة دورية - على العلاقة بين جملة الأصول وجملة الخصوم ، وبين الأصول الثابتة من ناحية والمتداولة من ناحية اخرى ، وكذلك بين الخصوم الثابتة والمتداولة وبين الأصول الثابتة والخصوم الثابتة ، وبين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، فضلا عن التعرف على حركة المدينين وفترة تحصيل الكمبيالات ونسبة الربح الى المبيعات ونسبته الى جملة الأصول ونسبة المصروفات الى المبيعات .. وغير ذلك من النسب التى توضح مدى القوة فى المركز المالى للمنشأة أو الضعف فيه ، ومدى كفايتها فى تشغيل مواردها المالية واتجاه تلك الكفاية على مر السنين .

ونظرا لأن نواحي النشاط وكافة المعاملات عند منشأة الأعمال تسجل محاسبيا على هيئة أرقام فإن الوظيفة المحاسبية التى توضح رقميا إيرادات المنشأة ونفقاتها وما تملكه من اصول وما يستحق عليها من التزامات وما تجريه من صفقات .. الخ .. تكون تابعة فى معظم الأحوال لوظيفة التمويل . وهكذا الأمر فيما يتعلق بالشئون الاحصائية . ذلك فضلا عن أن وظيفة التمويل لها اليد العليا فى الرقابة على كافة نواحي النشاط بالمنشأة من الناحية المالية .

#### ( ٤ ) وظيفة شؤون العاملين :

تختص هذه الوظيفة بكل ما يتعلق بإدارة الأفراد . ويمكن تلخيص المهام التى تقوم بها على الوجه التالى :

١ - اختيار العاملين الجدد بالطريقة السليمة التى تحقق العدالة فى إتاحة الفرص والكفاية فى الاختيار عن طريق وضع معايير الاختيار بحيث يمكن التمييز بين الصالحين من المرشحين لشغل الوظائف وغير الصالحين . وفى هذا السبيل تبدأ الادارة بوضع المواصفات التى ينبغى ان تتوفر عند العامل بما يتفق مع مقتضيات الوظيفة التى يشغلها ، والإعلان عن الوظيفة لإتاحة الفرصة لأكبر عدد لكى يتقدم لشغلها ، واعداد طلبات الاستخدام التى يملأها المرشحون ثم تصفية هذه الطلبات بحيث يتبقى منها ما يخص من هو أصلح من غيره ، واجراء الاختبارات التحريرية اذا لزم ذلك ، واجراء الاختبار الشخصى للتعرف



على شخصية المرشح ، ثم اتخاذ اجراءات التعيين الفعلى وتسليم العامل عمله وتعريفه بكافة الظروف التى تحيط بالوظيفة .

ولكى يختار العاملون بطريقة سليمة ، وحتى يكون عددهم ملائما لحاجة العمل لابد من حصر الوظائف والتعرف على الشاغر منها وتحليل متطلبات الوظيفة مع تعيين درجتها المالية .

٢ - تدريب العاملين الجدد والقدامى . فالعامل الجديد لابد له من أن يحاط علما بطبيعة وظيفته وما سوف يلقاه من صعوبات فيها . كما يجدر به أن يلم إلماما كافيا بالمنشأة التى يعمل بها وبالسلع التى تنتجها المنشأة أو تتعامل فيها ، ويتعرف على تاريخها وتطورها وتنظيمها الإدارى والأجهزة التى تتكون منها والوظائف التى تقوم بها . كما يتعرف على طبيعة المتعاملين مع المنشأة وعلى المنشآت الأخرى المنافسة لها وبذلك يبدأ عمله على دعامة من المعلومات التى تهىء له اكتساب الخبرة فى عمله فى أقل وقت . أما العاملون القدامى فأن التدريب يهىء لهم السبيل للتقدم فى عملهم ، ويفتح أمامهم أبواب الترقى وتهيئهم لتولى مناصب أعلى ويرفع روحهم المعنوية ، ويحقق التعاون والانسجام بينهم وذلك عن طريق ما يلقى عليهم من محاضرات وما يعقد من ندوات واجتماعات تدرس فيها المشكلات بحيث تفتح الأذهان لأحسن الطرق لمعالجتها ، كذلك عن طريق التدريب العملى الذى يتم فى حقل العمل ، وما يزود به العاملون من معلومات عن تجارب غيرهم ممن حققوا سبق فى أعمالهم وغير ذلك من الوسائل .

٣ - إشباع الحاجات المادية والنفسية مما يرفع من معنوياتهم وذلك عن طريق وضع القواعد الخاصة بالمرتبات والمكافآت . التشجيعية والتقدير المعنوى وغير ذلك من الحوافز بالاشتراك مع الادارة العليا للمنشأة وعلان هذه القواعد للعاملين .

٤ - الأعمال التنفيذية الخاصة بصرف المرتبات والمكافآت وتوقيع الجزاءات والقيام بالأجازات والندب والاعارة وانهاء الخدمة وتسوية الاستحقاقات وما الى ذلك .

٥ - حفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتى تسجل فيها البيانات المميزة لكل منهم والتطورات التى يمر بها فى عمله .

٦ - تقديم الخدمات التى تحقق الانسجام بين العاملين ، كتنظيم الرحلات وحفلات الترفيه والاجتماعات والمؤتمرات والتعرف على العلاقة بين العاملين بعضهم وبعض ومعالجة مشكلاتهم الوظيفية .

٧ - الرقابة على حسن سير الأعمال بالمنشأة وذلك فيما يتصل بدوام العمل كانتظام العاملين فى الحضور والانصراف والقيام بالأجازات والعودة منها ومراعاة السلوك القويم اثناء العمل .



## ( ٥ ) وظيفة الأعمال المكتبية :

وهى الوظيفة التى تقدم خدمات مساعدة تعين على انجاز الأعمال بضبط واثقان وتيسير انسياب الأعمال . ومن أهم الواجبات الملقة على عاتق هذه الوظيفة مايلى :

١ - استقبال المعلومات التى ترد للمنشأة على هيئة خطابات أو برقيات أو مكالمات هاتفية أو طلبات شراء أو فواتير واردة أو غير ذلك بالإضافة الى تداول المعلومات بين المختصين داخل المنشأة والتى تتمثل فيما يرد من معلومات فى المذكرات والتقارير ومحاضر الاجتماعات والقرارات الصادرة والتوجيهات والأوامر المكتوبة وصور الخطابات والفواتير وأوامر التوريد والتخزين وما الى ذلك .

٢ - تصدير المعلومات الى خارج المنشأة ، مما يكون على شكل فواتير صادرة وخطابات وبرقيات وإشارات هاتفية وطلبات الشراء وتعزيز الاتفاقات .. الخ ..

٣ - حفظ وتسجيل المعلومات بقيدها فى الدفاتر والسجلات ، وحفظ أصولها او صورها فى الملفات بالطريقة التى ييسر بها الرجوع الى تلك المعلومات عند الحاجة . ومن أمثلة هذه السجلات دفاتر البريد الوارد أو الصادر وتسليم البريد وسجلات البرقيات الواردة والصادرة والكشوف والبطاقات والشرائط الصوتية وغير ذلك من وسائل التسجيل . وتعتبر هذه السجلات من الوسائل المهمة التى يستعان بها فى متابعة سير الأعمال بحيث تتم فى المواعيد المقررة لها .

٤ - ترتيب وتنظيم المعلومات على هيئة كشوفات احصائية ورسوم بيانية لتستعين بها ادارة المنشأة عند وضع الخطط لمختلف نواحي النشاط .

٥ - الأعمال التنفيذية المتعلقة بالكتابة على الآلة الكاتبة والنسخ والتصوير والطبع .

٦ - تزويد المنشأة بما يلزمها من مطبوعات وادوات كتابية ومكتبية ومعدات مثل الأوراق والدفاتر وورق الكربون والأقلام والأدوات الهندسية اللازمة للأعمال المكتبية والآلات الكاتبة والحاسبة والأثاث اللازم للعمل .

٧ - تقديم الخدمات التى تيسر الاتصال بين أجهزة المنشأة بعضها البعض عن طريق السعاة وأجهزة الهاتف ووسائل الاتصال السلكية الداخلية وأجهزة التليفزيون ذات الدائرة المغلقة ... الخ .

٨ - حماية أصول المنشأة والمحافظة على مظهرها والعمل على راحة العاملين فيها مثل أعمال الصيانة للأثاثات المكتبية والمباني واتخاذ ما يلزم للتأمين على موجودات المنشأة من الحريق والحوادث والسرقة والمسئولية المدنية وتنظيم الحراسة واتخاذ اجراءات الأمن الكفيلة بالحفاظ على المنشأة ومن فيها وأعمال النظافة والإضاءة والتهوية وتهينة الجو

- المريح للعمل ، وتدير وسائل انتقال العاملين لمقر عملهم ، وما يتصل بتنظيم المكاتب من حيث تصميمها واماكنها وترتيب المعدات والأجهزة بها .
- ٩ - استقبال الزائرين ومدّهم بالمعلومات التي ترشدّهم الى سرعة انجاز معاملاتهم مع المنشأة وغير ذلك من المعلومات المسموح بها .
- ١٠ - الاشتراك في وضع الاجراءات التي تيسر انسياب العمليات بين عامل وآخر ومكتب وغيره ، بحيث لا تتأخر الأعمال عن الوقت المقرر لإنجازها .
- ١١ - تنظيم وعقد الاجتماعات العامة والاعداد لاجتماعات اللجان وتولى أمانة سرها واعداد جداول اعمالها وتسجيل محاضرها وتبليغ قراراتها للمعنيين بشأنها وما الى ذلك . وباختصار تختص هذه الوظيفة بكل ما يتعلق بانتظام الأعمال وترتيبها وكافة الأعمال الإدارية التي تعين المديرين على تحقيق الكفاية في عملهم حتى يتفرغوا للأمور الهامة وحدها .
- ( ٦ ) وظيفة العلاقات العامة :

تتلخص أغراض هذه الوظيفة في تكوين أو تدعيم التفاهم المتبادل بين المنشأة وأصحاب رأسها وبينها وبين العاملين فيها ، وبين العاملين بعضهم وبعض ، وبين المنشأة والمتعاملين معها ، وبينها وبين غيرها من المنشآت الزميلة وبينها وبين أجهزة الدولة ذات العلاقة بنشاطها ، وبين المنشأة والجمهور بصفة عامة ، بما يولد الثقة في منشأة الأعمال ويكون عنها صورة طيبة عند الجماهير .

فكلما سادت العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم أرتفعت الروح المعنوية وبالتالي زادت قدرتهم على العمل ، كما ترفرف عليهم روح المودة التي تحول الزمالة في العمل الى صداقة تؤتي أحسن الثمار في العمل الجماعي الذي يقومون به .

كما أن العلاقات الممتازة بين العاملين ورؤسائهم تخلق الشعور بالولاء عند العاملين وتجعلهم يحسون بالانتماء للمنشأة مما يبعث عندهم الإخلاص والحماس في عملهم . كذلك فإن العلاقة الوطيدة مع أصحاب رأس المال تؤدي الى اطمئنان المستثمرين وتشجيعهم على زيادة استثماراتهم في المنشأة ، وتجعل منهم لسان صدق يروج لها ويرفع من مكانتها . أما العلاقة مع العملاء فهي تعد من أهم الدعامات التي يقوم عليها نشاط المنشأة . فالعميل الذي يحس بشعور طيب نحو منشأة .. يتعامل معها يكون أقرب اليها كلما فكر في صفقة تتصل بنشاطها ، سواء كان ذلك العميل مشتريا أو موردا . وتعتبر هذه العلاقة الأساس الذي يركز عليه نشاط البيع والشراء ، كما أنها تؤثر كذلك في نشاط الانتاج .. أما العلاقة مع المنشآت الزميلة فإن تنميتها تؤدي الى المجاملة في المعاملات . فضلا عن قيام المنافسة بين المنشأة وغيرها من المنشآت على مبادئ شريفة وكرمية وبناءة . كذلك إذا قامت علاقات طيبة بين منشأة الأعمال والأجهزة الحكومية ذات الصلة بنشاطها فإن هذا يحل الكثير من المشاكل ويحقق السرعة والسهولة في انجاز المعاملات الخاصة بها .

## تلخيص لأهم أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

العناصر	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
(١) الوظائف الإدارية	واحد في المجالين فهي تقوم في كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .	
(٢) المفاهيم والعمليات	المفاهيم والعمليات والطرق التي تستخدم في كلا المجالين متماثلة	
(٣) القوة الرئيسية المؤثرة	السياسة هي العامل الأقوى أثرا	الاقتصاد هو المحرك الرئيسي
(٤) الإطار القانوني للمنشأة	تعمل في ظل التشريع العام	تخضع لقرارات مجلس إدارة المنشأة وما يصدره المستوى الإداري من تعليمات تستهدف الربح أساسا
(٥) الهدف	تستهدف تأدية خدمة عامة	تقوم على تنظيم محدّد بنطاق نشاط منشأة الأعمال
(٦) ظروف العمل	تقوم على تنظيم واسع النطاق يشمل وزارات ومصالح وإدارات ... الخ	

على أن الأمر الذي ينبغي أن نلاحظه أنه على الرغم من هذه الفوارق فإن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال قد أدى إلى ذوبان الكثير منها . فالمجالان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة ، كما أن التطور الاجتماعي جعل النوعين من الإدارة يعملان في تكامل لتحقيق المصالح العامة ، وبالتالي قلت الفوارق بينهما<sup>(١)</sup> .

(١) د. محمود عساف . أصول الإدارة .. مرجع سابق ص ١١٦





## الفصل الثالث

### تطور الفكر الإداري

- أولا : مدرسة الإدارة التعليمية
- ثانيا : مدرسة العلاقات الانسانية
- ثالثا : المدرسة السلوكية
- رابعا : المدخل الكمي
- خامسا : مدخل النظم
- سادسا : المدخل الموقفى

## مقدمة

لقد كان الفكر الإداري في مجال الأعمال سباقا على قرينه في مجال الإدارة العامة . واستمر تطور الفكر الإداري حتى يومنا هذا . ونشأت مدارس عديدة لذلك الفكر ، منها المدرسة التقليدية التي يسميها البعض مدرسة الإدارة العلمية أو مدرسة الكفاية الانتاجية ، حيث كانت تلك المدرسة تدعو الى اتباع الأسلوب العلمي ومحاولة استنباط القواعد التي يسير عليها النشاط الإداري . كما كانت تستهدف رفع مستوى الكفاية الانتاجية عند العاملين أو عند شاغلي الوظائف الإدارية . وقادة هذه المدرسة فريدريك تايلور الأمريكي ومعاصره هنري فايول الفرنسي .

ومنها مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر الى العمل الإداري باعتباره اجتماعيا وليس مجرد عمل مادي ، وتعطي الاهتمام للعاملين باعتبارهم بشرا لهم أحاسيسهم وحاجاتهم المادية والمعنوية . ومن ثم فإن على الأجهزة الإدارية أن تعمل على إشباع تلك الحاجات جميعا . وقائد هذه المدرسة ايلتون مايو .

ومنها المدرسة السلوكية التي يعدها البعض ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية وتهتم هذه المدرسة بسلوك الإداريين والمنفذين وتبحث عن دوافعهم .

ومنها كذلك المدرسة التجريبية التي تدعو الى استخدام التجربة العلمية لاستنباط قواعد الإدارة من خلالها والتثبت من صحة تلك القواعد اذا ما طبقت في مختلف الظروف .

وبالإضافة الى تلك المدارس توجد المدرسة الرياضية التي تحاول استخدام الأسلوب الكمي في معالجة المشكلات الإدارية ، معتمدة في ذلك بحوث العمليات والتحليل الإحصائي .. وتعمل على اكتشاف النظريات الإدارية على أساس من الدراسة الكمية . ومن المدارس الآخذة في طريق التكوين حاليا ، المدرسة الإسلامية حيث يصاحب حركة الصحوة الإسلامية حاليا ، الدعوة بشدة الى استخلاص قواعد وأصول الإدارة من واقع التراث الإسلامي عبر تاريخ نشأة الدولة الإسلامية ونموها ، بالإضافة الى المفاهيم الإدارية العامة التي وردت إجمالا في القرآن الكريم أو تفصيلا في السنة الشريفة . ويقود هذا الاتجاه الذي يشق طريقه بسرعة لكي يصبح مدرسة - كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة .

ونود قبل أن نتطرق للحديث عن أهم التطورات التي مر بها الفكر الإداري أن نشير الى أنه من الملاحظ بشكل عام أن المدارس المختلفة للإدارة ، لها نفس الأهداف وهي انما تختلف في طرق دراسة وتحليل العمل الإداري . ويرجع السبب في ذلك الى الاختلاف في المفاهيم والتعارف التي تدور حول مفهوم كلمة « إدارة » .

## أولا : مدرسة الادارة العلمية

ويطلق عليها أحيانا المدرسة التقليدية ، وهي أقدم المدارس ولا تزال قائمة حتى وقتنا الحاضر . وكان التقليديون يستنتجون من خبراتهم العملية الواسعة في الأعمال ما يرونه حاويا للمبادئ الشاملة للإدارة .

والأساس الأول لهذه المبادئ هو نظرة الصلة الرسمية والعمليات الرسمية فقط في مواجهة الناس ، حيث ينظر الى الناس وكأنهم أدوات انتاج فحسب ، يؤمرون بطريقة تجعلهم يستجمعون قدراتهم لصالح المنشأة التي يعملون فيها . وأغفل التقليديون أو قللوا من شأن واهمية العنصر الانساني ، حيث كان اعتقادهم ان الشدة مع الفهم هما دعامة الوصول بمقاصد التنظيم الى اهدافه التي يتم التوجه إليها تحت نظام من نظم السلطة .

وكانت الوحدة الأساسية هي الوظيفة (Function) فلكي نبني منظمة بطريق رسمي فعلينا قبل كل شيء تحديد اهداف المشروع ، ثم بعد ذلك نقسم العمل الى وحدات وظيفية متباعدة توضع فيما بعد في نسق متعاون .

وفي ضوء هذا المفهوم ، لم يكن غريبا على رواد هذه المدرسة أن يدرسوا الحركة الدقيقة التي فكر فيها فرانك جيلبرت مؤسس دراسة الحركة (Motion Study) لكي يربطوا بين الحركة والزمن الذي تستغرقه حتى يقللوا من الجهد الذي يبذل في العمل .

وكانت فكرة التقليديين من ناحية توزيع السلطة ان تتدفق السلطة من أعلى الى أسفل . فالمنظمة تعطى السلطة لعدد من الناس لإدارة العمل . ويمكن لهذه السلطة ان تفوض . ومعنى السلطة في هذا المجال انها حق محدد موصوف يمكن بمقتضاه التأثير في المساعدين في التسلسل الرئاسي الرسمي . ومن شأن هذا التأثير أن يتعلق بالأداء وبالقرارات بالنسبة لأي عضو في المنظمة ، سواء كان ذلك رأسيا من أعلى لأدنى أو من أدنى لأعلى أو أفقيا على نفس الخط والمستوى . وعلى هذا يمكن أن تتجاوز السلطة مجرد التأثير أو القوة .

فالأمر بالنسبة للتقليديين ان الادارة أو القيادة تعنى بتوجيه أداء الناس في وظائفهم مما يجعلهم يقومون بهذه الوظائف بكفاءة .

ويرى اعضاء هذه المدرسة ان العمل الاداري إذا ما حللناه الى عناصره فإنه يتكون من ثلاثة عناصر :

التخطيط Planning والتنظيم Organizing والرقابة Controlling  
مع ملاحظة أن مفهوم الرقابة عندهم أنها عبارة عن تعليمات ، تحذر من مخالفة الأداء المطلوب والموصوف . ولا تحمل فكرة الادارة غير أداء العمل ودراسة الوقت . بعبارة اخرى ،

كانت نظرة هؤلاء للإدارة بوجه عام على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها .

وباختصار فإن المدرسة التقليدية تؤكد ثلاثة جوانب رئيسية هي الكفاية ( البحث عن الاتقان ) ، واستنباط مبادئ عامة والسعى نحو إقامة بناء تنظيمي سليم .

### ( ١ ) الاتقان والكفاية :

اتجهت حركة الإدارة العلمية نحو تنمية الانتاج ، وزيادة الكفاية عند العمال . وكانت نظرتها تتلخص في ان الناس ليسوا بمستوى الآلات ، اذا تمت المقارنة بين هذين العاملين . وعلى هذا فالمهمة الأساسية لرجال الإدارة هي تنمية أنشطة العاملين وجعلها بقدر المستطاع آلية الشكل . فكل مهمة من المهام يجب أن يكون لها قياس ومعدل اداء يمكن التعرف عليه وضبطه ورقابته من خلال اجراءات سبق تحديدها . وكان من الطبيعي أن يفلت من زمام هذه الحكمة اعمال مثل : حل المشكلات ، واتخاذ القرارات . فلم يكن بمقدور اطار الإدارة العلمية أن يضم هذه الأمور التي لم يكن من السهل تنميطها أو قياسها .

### ( ٢ ) استنباط مبادئ عامة :

أشرنا من قبل الى أن فلسفة المدرسة التقليدية تقوم على التخطيط والاشراف المحكم ، وأنه متى تحولت قدرات العمال وطرق استخدام الآلات الى نظم وقوانين وقواعد فإن ذلك سيحقق المصلحة للعمال ولصاحب العمل . وقد شاع عند رواد هذه المدرسة عدد من المبادئ العامة منها :

#### ١ - التخصص :

حيث يكون كل نشاط من الأنشطة محددًا ومعروفًا وموصوفًا في كنهه ونطاقه وتخصصه .

#### ٢ - نطاق التمكين والاشراف :

فهناك حدود لعدد الأفراد الذين يستطيع شخص ما ان يشرف عليهم .

#### ٣ - تسلسل السلطة الآمرة :

فكلما ارتفعت الوظيفة .. كلما تثبتت لها سلطات اوسع على امتداد التسلسل الرئاسي في التنظيم داخل المنظمة .

#### ٤ - وحدة التوجيه :

فكل من يعمل في وحدة من الوحدات يتلقى توجيهاته وأوامره من رؤسائه هو وليس من رؤساء وحدات أخرى .

#### ٥ - السلطة :

فكل مسئول تثبت له سلطة سواء منحت له هذه السلطة بتأثير خارجي أو بسبب القوة المستمدة من الوظيفة نفسها .



### ( ٣ ) اقامة البناء التنظيمى السليم :

يرى رواد هذه المدرسة انه لكى تطبق المبادئ السالف الاشارة اليها فانه يجب أن يكون هناك نموذج سليم ومثالى لتنظيم رسمى حتى نضمن كفاءة العمليات .  
ولما كان لكل اتجاه فكرى أو مدرسة روادها ومؤسسوها . فإننا سنعرض لأهم رواد هذه المدرسة ، مركزين على أفكارهم الأساسية ، لنزداد بذلك تعرفا على أهم ما جاءت به مدرسة الادارة العلمية من أفكار ومبادئ هذه الادارة .

#### ( أ ) فريدريك تايلور : Frederick Taylor

اهتم تايلور بالمصنع أو الورشة فحسب . ونظر الى الادارة على أنها لا تعدو أن تكون مجموعة لقواعد الممارسة المثالية ، والتي من شأنها أن تقدم الحل فيما يتعلق بالفاقد والتألف في مجال الصناعة ، وكذلك بالنسبة لاستقرار عنصر العمل . ومن مجموع ملاحظاته في المصنع أو الورشة خرج بالقواعد العمومية لإدارة الصناعة . وقد نظر الى الوحدة الصغيرة للمصنع على أنها المجال الذى يجمع بين الانسانية والتكنولوجيا الصناعية لتكوين الانسجام الكلى فيما بينها .

كان تايلور يرى أن عملية الفاقد في الصناعة ترجع الى العجز في المعرفة والخبرة الهندسية . فالادارة تحقق لأنها لم تجد القياسات المناسبة لأداء الأعمال ، كما أن العمال يرضون بجهودهم . ومن رأيه ان عدم قياس انتاج العامل والاعتماد على انواع التنظيم التقليدى قد أوقف انشاء معدلات القياس السليمة .

فلقد كانت صيانة الآلات ، واختيار طريقة الأداء رهنا بحرية الفرد العامل يختارها حسبما يرى . وكانت معدلات الأداء شخصية ، والممارسة غالبا موروثة أكثر منها مخططة . وبالرغم من أن الادارة قد حددت للآلات دورها وبيئتها إلا أن طريقة العمل مثل :  
تشذيب اطراف القطع والتثقيب وما شابه ذلك كان متروكا للعمال . ولقد كانت أسباب الفاقد آتية من اختلاف الممارسة ونقص العناية بالمعدات ، واختيار العامل لأسلوبه الفنى وكذلك اختيار معدل الأداء الذى كان يراه العامل مربحا له . وهكذا أعاق العادات القديمة في العمل الأداء في الصناعة . وأكد التراخي من جانب الادارة هذه الأمور .

وشجع على عدم الكفاية في هذه البيئة نوع آخر من الفاقد والتألف هو « حجم الجهد » . ويرى تايلور أن حجم الجهد أما أن يكون فرديا أو منظما . فإن كان فرديا فهو مجرد بلاده ، أما المنظم فهو العمل الجماعى المقصود به تعطيل المخرجات ، أى الانتاج . فالعمال يجربون جهودهم لأن الزيادة في الانتاج أما أنها تؤثر في العمالة ببطالة البعض ، أو أنها تقلل من سعر القطعة المنتجة . وعلى هذا فإن الادارة كان لابد لها من أن تجد المعيار المناسب لأداء أى وظيفة ، لتقيس على هذا المعيار الأداء الفعلى للعامل وتتعرف على مقدار تقصيره .

ولقد نتج عن عملية تنميط الأداء وامكانية قياسه ، أن بدأ الاهتمام بدراسة الوقت الذى تستغرقه كل عملية .

أى أنه ينبغي أن تبذل عناية طيبة لدراسة الوقت لكل عملية من العمليات الأولية الصغيرة التى يمكن لمنتجات منشأة أن يتم تحليلها أو تقسيمها اليها . وهذه العمليات المبدئية الأولية يمكن تصنيفها وتسجيلها وترقيمها . وعندما يتطلب الأمر معرفة تكلفة قطعة عمل فإن العمل يقسم أولا الى عمليات أولية . ويمكن كذلك معرفة الوقت اللازم لكل عملية حسبها تم تسجيله ، بجمع كل الأوقات اللازمة لكل العمليات الأولية وفق ما تعطيه هذه البيانات . ولقد كانت دراسة الوقت هى المقياس لحجم الانتاج وللعمليات اللازمة لكل وظيفة يتم تحليلها على مقتضى الحركات الأولية ، مع مايلى ذلك من أحكام لمعدلات العمل .

وكانت هذه القياسات تستخدم كأساس لمعدل الأجر وباعثه الشخصى ، وقد كانت العلاقة الأساسية بين الحالة الفسيولوجية للعامل وميكانيكية البيئة المحيطة به والجهود التى يبذلها العامل ، هى مهمة الادارة . وكانت الادارة وهى تسعى لإقامة مبادئها التى تحكم الأعمال فى حاجة الى تأييد من العامل ليؤثر فى أحداث التغيير . والحصول على هذا التأييد فى حد ذاته يحتاج الى أسلوب فنى . ولما كانت إقتصاديات الادارة العلمية قد سمحت بأجر أعلى من الأجر التقليدى .. فقد كان العامل من خلالها مستفيدا . وقد وجد الأجر المرتفع قبولا من العمال وحامسا منهم للمشاركة فى هذه العملية الجديدة .

وكانت الادارة تقرر أجر العامل آخذة فى الاعتبار الوقت الذى يعمل فيه وتحليل الحركة التى يقوم بها ، والى حد ما دراسة سعر السوق . وكانت الفكرة وراء صرف الأجر الأعلى هى كسب أكبر قدر من تعاون العامل بأسلوب جديد يقلل من عملية التبلد أو الضن بالجهود التى تبذل لإنجاز العمل .

ويرى تايلور أن العامل المثالى هو العامل الحسن التدبير ، المجد فى عمله والغير عليه ، المعتمد على نفسه ، الرشيد فى تفكيره . ولكى نقنعه بإبراز كل هذه الصفات لابد وأن يرى العامل فى الأجر الذى تتيحه الادارة العلمية له شيئا أفضل مما كان المصنع التقليدى يعطيه اياه .

وكانت طرق العمل وأسعار العمل بالقطعة تقرر بعد دراسة منهجية منظمة للوظيفة والاجراءات بالمصنع ، مع مراعاة قدرات العامل ومدى معرفته بأصول العمل . وبديهي أن الدراسة الموضوعية مكلفة ولا يمكن اجراؤها الا بمعرفة الادارة .

وكان من علامات التحول احلال التخطيط محل الملاحظة التقليدية ورقابة رئيس العمال . ولقد تركزت السلطة ، حيث كانت تلك هى الطريقة المثلى للوصول الى انجاز الأعمال . ولأن العاملين كانوا ميالين الى أن تكون الادارة هى التى تعنى بمصلحتهم ورفاهيتهم ، اعتمدت

عنصر العمل والادارة على التعاون كأساس للاهتمام المشترك بالانتاج .  
ومن العدل القول بأن أى منهج أو خطة للإدارة لا تأخذ فى اعتبارها على المدى الطويل  
مصلحة الطرفين ، صاحب العمل والعامل ، أو لا يكون من الواضح فيها الوفاء بالاهتمامات  
المتبادلة والتعاون المشترك ، لا يمكن أن تجمع بين المصلحتين ، وإنما هى تفرق بينهما<sup>(١)</sup> .  
أما الطريقة المثلى لتنظيم العمل والتي اقترتها الادارة العلمية فهى ضمان أقصى معطيات العمل  
والانتاجية ، وكذلك تحقيق السلام الذى يحيط بجو العمل .

وإذا تساءلنا عن مدى ما كانت تؤديه الاتحادات العمالية فيما يختص بالأجور وطرق  
العمل ، فإن هذه الأمور كانت من حق صاحب العمل وحده ، ولم تكن من مهمة الاتحادات ،  
بل كانت مهمتها فى نظر الادارة العلمية هى خلق ظروف فنية واقتصادية تعوق الكفاءة  
والتقدم فى العمل . ولكن على كل حال لم تكن الادارة العلمية فى موقف عدائى من الاتحادات  
العمالية . فمصالح العمال كانت فى حماية هذه الاتحادات ضد أى عنف من جانب أصحاب  
الأعمال . ولقد كان الموضوع دائما هو امتياز صاحب العمل . فكانت كفاية الادارة مقصورة  
على تقرير بناء المصنع وتحديد الأجور ، فى حين كانت قدرة الاتحادات الوحيدة هى الدفع فى  
درجة نمو المصنع ، وتبعاً لذلك فى الاقتصاد ككل . وبناء عليه فإن فاعلية الاتحادات فى شئون  
النظام الصناعى كانت محدودة . ولهذا كانت ظروف العمل وكذلك امتيازات الادارة فى تقرير  
الأجور ومعدلاتها بعيدة عن أية مساومة .

ومن حول المصنع كانت توجد دائما بيئة تنافسية . ولقد كان هذا التنافس يضمن حياة  
المشروعات التى تجود ادارتها ، ويؤمن المشرفون عليها بمبادئ الادارة المستنيرة . ولقد كان  
المصنع محط الأنظار فى تحقيق الانسجام بين اكتساب المال ، وصنع السلع وتحقيق أمل الصانع .  
وهذا الوصف يمكن أن نصف به النظام الصناعى ككل . ولم تكن هناك مشكلات عمالة وإنما  
مشكلات شراسة وجهل . فلما انتشرت هذه المبادئ العلمية بدأ عهد نهوض فنى واجتماعى  
واقتصادى باشتراك العمال مع الادارة فى جنى ثمار الاتفاق بين الطرفين وكذلك توزيع الدخل  
والسلطة بينهما .

ولقد تأتى هذا الانسجام عن طريقين هما :

( ١ ) كون الادارة تسعى لتحقيق الخير للجميع .

( ٢ ) وجود تنافس بين المنشآت وبعضها .

فقد كان جميع الأطراف حلفاء فيما يختص بحاجة المصنع الى المال وكذلك قدرته على  
الدفع .

---

1. Taylor, Frederick W., Shop Management, (Harper, New York, 1911), P.2.



- ويمكن تلخيص فكر تايلور عن تنظيم العمل في أساليب اربعة على الوجه التالى :
- (١) يجب أن تستخدم دراسة الوقت والحركة لكل مهمة (Task) لكى تقرر احسن وسيلة لأدائها بحيث تعطينا المتوسط الانتاجى الأعلى على مدار اليوم .
- (٢) احاطة العامل بالمحافز المادى لكى يكون اداؤه على الوجه الأفضل ..
- (٣) أن نستخدم فى العمل أربعة أو أكثر من المشرفين المتخصصين فى الاشراف على العاملين فى شتى مناحى التخصص مثل :
- تحديد وشرح طرق العمل .
  - تقنين السرعات وتحديداتها .
  - توفير واستخدام الآلات والأدوات .
  - تحديد أولويات المهام .
  - حفظ النظام .
  - ضمان الجودة .
  - صيانة الآلات .

(٤) التمسك بطريقة لا تقبل الجدل أو التراجع مبدأ عدم تعديل معدل الانتاج بطريقة ظالمة أو تعسفية .

ولقد هيات الادارة العلمية لميادين العمل الكثير من فرص النجاح ، بيد أنها كذلك واجهت الكثير من المشكلات . فبالرغم من أن تايلور كان يرى أن طرقه محايدة ، بمعنى أنها لا تنحيز لأى من العمال أو أصحاب الأعمال ، وأنها أفادت كلا الطرفين ، إلا أنه فى رأى الكثيرين كان فى الاستطاعة اساءة استخدام هذه الطرق . فبدعوى الموضوعية العلمية ضاقت دائرة الاهتمام بمصالح العمال ، وهم الذين بيدهم مفتاح زيادة الانتاجية . ولقد كان لفكرة الادارة العلمية أثر قوى على الفكر الادارى وعلى الممارسة الصناعية ، ولكنها لم تستطع أن تعطى مؤشرا على ان انسجاما وتوافقا قد حدث بين العمل والادارة . وبالرغم من اعتقاد تايلور بأن الادارة العلمية قد حلت محل الاتحادات العمالية فإن المنظمات العمالية لم تضحل ، بل على العكس من ذلك نمت وقويت . فعنصر العمل لم يرغب فقط فى المساهمة فى المزايا التى تؤدي اليها زيادة الانتاجية ، بل أراد أن يكون له التأثير على ظروف العمل وكذلك على تقرير الأجور . ولما كان العلميون - قبل كل شئ - هم مديرين ، فإنه كان من الضرورى وجود ممثلين للعمال فى الادارة وكان لابد من الأخذ فى الاعتبار بوجهة نظر العمال فى مختلف نواحي النشاط .



(ب) هنرى فايول : Henri Fayol :

ألف هنرى فايول كتاب الادارة العامة والصناعية<sup>(١)</sup> الذى ترجم من الفرنسية الى الانجليزية فى سنة ١٩٢٥م ويمكن استشفاف معالجته للادارة من خلال تقسيمه الى قسمين :

(١) مبادئ الادارة : Principles of Management

(٢) عناصر الادارة : Elements of Management

ويتعلق تعريف فايول للادارة بتقسيم الوظائف المختلفة للمنشأة حيث يقسم نشاطها الى ستة من الأنشطة الفرعية وهى :

١ - الأنشطة الفنية :

وتشمل الانتاج Production والتصنيع Manufacture والتلاؤم أو التكيف Adaptation وكل هذه تساهم فى صنع الوظيفة الفنية Technical Function التى تتبعها المهارة أو القدرة الفنية ، بالإضافة الى أنشطة اخرى ضرورية ربما تكون احيانا اكثر توجيهها لنجاح العمل حيث أن الأداء الفنى ليس دائما هو العنصر الأهم .

٢ - الأنشطة التجارية :

وتشمل الشراء Buying والبيع Selling والتبادل Exchange وذلك ان نجاح الصناعة يعتمد كثيرا على النواحي التجارية مثلما يعتمد على الوظيفة أو الاداء الفنى ، فإن عدم تصريف المنتجات معناه الدمار للمنشأة الصناعية .

٣ - الأنشطة المالية :

فلكى تنفذ أى عمل فإننا نحتاج الى رأس المال (Capital) والادارة المالية الذكية ضرورية لجعل التمويل المتاح أكثر فائدة . فمن الضروري والحالة هذه أن تكون هناك ملاحظة ورقابة مستمرة للحالة المالية .

٤ - أنشطة الأمن :

وتشمل الحفاظ على الممتلكات Properties والأفراد Persons وهذه الأنشطة هدفها المحافظة على الممتلكات ضد السرقة والحريق والفيضان أو السيول ، وضد أى شكل من أشكال الاضراب أو العصيان . وبالمعنى الواسع تشمل أنظمة الأمن كل عمل اجتماعى من شأنه أن يعمل على تقدم العمل أو استمراره .

٥ - أنشطة محاسبية :

وتشمل جرد الموجودات Stock-Taking والميزانية العمومية Balance Sheet والتكاليف Costs والاحصاء Statistics وهذه المجموعة من الأنشطة تعكس صورة الأعمال ، ويجب أن تظهر فى أية لحظة الموقف القائم .. وما يتجه إليه الوضع فى المستقبل .

---

1, Fayol, Henri, General and Industrial Management (Pitman Publishing Co., London, 1949).

وبناء على هذه المجموعة من الأنشطة تقدم المعلومات المنضبطة والدقيقة والواضحة عن المركز الاقتصادي للمنشأة .

٦ - أنشطة إدارية :

وتشمل التخطيط Planning والتنظيم Organizing والسلطة الآمرة ( القيادة ) Command والتنسيق Coordinating والرقابة Control .

ويرى فايول أن معنى الإدارة هو أن تخطط وتنظم وتقود وتنسق وتراقب . وكان فايول يرى أن التنبؤ هو امتلاك وسائل يمكن بها التعرف على المستقبل واستكشافه لرسم الخطط . والتنظيم هو جمع مزيج من المواد والإنسان في تكوين واحد ، والقيادة هي البناء الجماعي الموحد والمنسق لكل الأنشطة والجهود ، والرقابة معناها رؤية كل شيء يحدث في النطاق المرسوم له وفي القواعد المدروسة وأوامر القيادة .

ويمكن القول أن كل هذه الوظائف الرئيسية تعتمد على بعضها وتتقارب كثيرا فيما بينها . حتى ولورأى الإداري أنها امتياز واسع المدى أو مسئولية مغلقة موقوفة على الرئيس أو عضو الإدارة الأعلى في العمل ، فهي على كل حال نشاط يسرى بين الرؤساء والمرؤوسين شأنه شأن كل الأنشطة الأخرى .

وسواء كان العمل الذي نحن بصدده بسيطا أو مركبا ، صغيرا أم كبيرا فإن هذه المجموعات الست للأنشطة والتي سبق وأوردناها تظهر كوظائف رئيسية يجب تكوينها قبل بدء العمل .

( ١ ) مبادئ فايول الأساسية عن الإدارة :

لم تكن المبادئ التي اكتشفها فايول بمثابة نظم أو قوانين بل هي خطوط إرشادية . ذلك أنها دائما مرنة وقادرة على استيعاب المتغيرات . والمهم دائما هو معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها . ولقد عين فايول أربعة عشر من هذه المبادئ هي :

١ - التخصص وتقسيم العمل :

الغرض من تقسيم العمل هو تحقيق الانتاج الأوفر واتقان العمل بنفس الجهد . فالعامل مسئول عن موقع معين . والمدير مسئول عن أمر محدد . وهذا يؤدي الى تحقيق القدرة وتأکید الدقة التي تزيد من الانتاج .

٢ - السلطة :

السلطة تعني الحق في اصدار الأوامر ، والقوة التي تفرض الطاعة . وليس لنا ان ننظر الى السلطة بعيدة عن المسئولية أو بعيدة عن الحوافز الإيجابية أو السلبية ( الثواب والعقاب ) ، فهي من توابع ممارسة السلطة . ومن الواجب ان تكون السلطة مساوية للمسئولية ومتكافئة معها .

### ٣ - النظام :

يتمثل النظام في اطاعة الأوامر والنواهي . وهو الجوهر في التطبيق ، وفي توفير وتنظيم الطاقة ، وفي السلوك الخارجى الذى تظهر مؤشرات وعلاماته في التوافق بين المنظمة وموظفيها . وسواء كان الاتفاق على هذا قد سبق مناقشته أو حتى قد تم قبوله بغير مناقشة فإن هذه الاتفاقات هي التى تقرر اشكال التنظيم الرسمى . وهذا النظام يجب أن يكون ثابتا ومتينا ، أى منظما ، بدايته لفت للانتباه ، ثم تحذير ثم بعد ذلك إيقاف ، وأخيرا تخفيض للوظيفة أو فصل منها .

### ٤ - وحدة السلطة الآمرة :

فكل موظف ايا كان يجب ان يتلقى اوامره ونواهي من رئيس واحد فقط . فإذا خرجنا عن هذه القاعدة أو بمقتضاها فإننا بذلك ننقض فكرة السلطة من أساسها ، ويصبح النظام مهددا بالخطر ، ويصير الأمر كله الى اضراب وعدم استقرار .

### ٥ - وحدة التوجيه :

وهى تعنى ان كل جهاز ينبغى أن يكون له هدف يسعى الى تحقيقه . وتتكامل أهداف الأجهزة معا في هدف واحد هو هدف المنشأة

### ٦ - سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة :

وينبى هذا المبدأ الى ضرورة أن تكون اهتمامات الأفراد أو مجموعات الأفراد هي ذات الاهتمامات العمومية للمنشأة فلا تتغلب الأولى ( الذاتية ) على اهتمامات المنشأة ( العامة ) . فإذا تعارضت المصلحتان فالمصلحة العامة تكون هي الأولى بالرعاية .

### ٧ - مكافأة العاملين :

وتلك هي اثنان الخدمات المؤداة أو المقدمة منهم والتي يجب ان تكون عادلة بأكبر قدر مستطاع ، وتحقق الرضا والقناعة لكلا الطرفين الفرد والمنشأة ( المستخدم ومخدومه ) . ويرى فايول ان الأجور تتوقف على نوع الصناعة فضلا عن طبيعة عمل الوظيفة نفسها . كذلك فإنه يذكر فيما يذكر ظروف العمل . كما انه يرى أن الادارة بمثابة الأب بالنسبة للعاملين الذين ليست لديهم القدرة على رعاية أنفسهم .

### ٨ - المركزية :

يرى فايول ان تركيز السلطة في المستويات العليا من التنظيم أو تفويضها على مستويات أدنى بما يحقق اللامركزية أمر يخضع للظروف الخاصة بكل منظمة . وهذه الظروف هي التى تحتم مقدار المركزية أو اللامركزية في السلطة .

### ٩ - التسلسل الرئاسى :

وهذه تمثل سلسلة الرؤساء الممتدة من السلطة الأعلى الى أدنى رتبة في العمل ، ويسمىها

فايول خط السلطة ، وهو الطريق الذى تسلكه الأوامر من أعلى الى أسفل . والمعلومات من أدنى الى أعلى .

#### ١٠ - العدالة :

يرى فايول أن ولاء الأفراد وتفانيهم يمكن الحصول عليه عن طريق العطف والعدالة في معاملة المديرين لمساعدتهم .

#### ١١ - استقرار الأفراد :

يرى فايول أن عدم استقرار الأفراد هو من أسباب الإدارة السيئة ومن آثارها ، كما يبين الأخطاء والتكاليف التى ينطوى عليها وجود دور أن للعمل لا مبرر له .

#### ١٢ - الترتيب :

يفرق فايول بين الأفراد من حيث استعداداتهم وكذلك عدد سنوات الخدمة ، والمبدأ هو الحفاظ على الأفراد . أما كيف يمكن الحصول على القدرة فلذلك سبيلان : أحدهما إيجابى والآخر سلبى . والسلبى هو اقضاء المشاغبين ، بينما الإيجابى هو الترقية . والترقية يجب أن تكون عادلة لتعطى فرصة متكافئة لكل العاملين .

#### ١٣ - المبادرة :

ويسمى فايول القدرة على التفكير المبدع وإخراج الفكرة الى حيز التنفيذ ( مبادرة ) . كذلك فإن حرية الاقتراح والتنفيذ بدورها تقود الى المبادرة . ونجد عند كل المستويات فى السلم الإدارى صفات الحمية والغيرة والطاقة ، وهى كلها تنمى عند العاملين مبدأ المبادرة . ولا شك أن الحماس عند العامل مضافا الى حماس المدير ، يشكلان مصدرا من مصادر القوة للأعمال وهذا شئ جلى نراه فى كل الظروف . وكل ما هو مطلوب هو أن نشجع وننمى القدرة على المبادرة الى أقصى حد ممكن . وعلى المدير أحيانا أن يضحى بشئ من زهوه وغروره الشخصى من أجل أن يشبع فى نفس مساعديه شيئا من هذا . وفى رأى فايول أن المدير الذى يستطيع أن يبعث هذا فى مساعديه هو الأجدر بمنصبه .

#### ١٤ - روح الفريق :

أن العمل بروح الفريق فى انسجام ووحدة بين الموظفين يعتبر من الأصول التى لا تقدر بثمن فى أى منظمة من المنظمات . فيجب الوقوف الى جانب المشاركة بين العاملين وتدعيمها . فكل من الموظفين لا يعمل لنفسه وإنما يؤدى العمل ضمن فريق . والمبدأ الأساسى يجب أن يلحق كل رعاية هو الوحدة والقيادة .

#### ( ٢ ) عناصر الإدارة :

يقسم فايول وظائف الإدارة التى كان يطلق عليها عناصر الى خمس وهى :

#### ١ - التنبؤ والتخطيط .



٢ - التنظيم .

٣ - التوجيه والقيادة .

٤ - التنسيق .

٥ - الرقابة .

ومن الواضح امكانية التعامل مع كل واحدة من هذه منفصلة فهو يرى ان الموظفين يرقون وتخفض فئاتهم ويحاولون الى التقاعد أو يموتون ولكن الدولة أو المنظمة يؤمل لها دوام البقاء .  
(ج) نقد النظرية التقليدية :

يقول كل من سايمون Simon ومارش March في عام ١٩٥٨م أن واضع النظرية التقليدية يميلون الى رؤية الموظف على أنه أداة جامدة يؤدي بكل بساطة ما فرض عليه أداؤه من عمل . ومن الطبيعي أن يكون الأمر كذلك عندهم ، فقد كانوا مهندسين صناعيين لم يهتموا بحكم خلفيتهم الفكرية بدراسة سلوك الانسان ، ومن ثم لم يكن غريبا أن تأتى نظرياتهم وقد ضعف اهتمامها بالانسان ودوره في التنظيم والمنظمة .

وتصل النظرية التقليدية في دقتها حدا بعيدا من الحبكة والرقابة ، عند تحليلها للعمل . اذ بتفتيت الوظيفة الى جزئيات صغيرة فان الانطباع الذي ينجم عن ذلك يؤدي الى أن يتفهم كل فرد ما يجب عليه أداؤه من عمل .

وتضع النظرية تأكيدات خاصة بالأخطاء التي تقع في العمل والتنبؤ بها وتصويبها بعد وقوعها . كما تضع التنظيم النمطى الذى يحدد لكل فرد واجبا يؤديه بحيث يكشف النظام عما إذا كان أى شخص قد تقاعس في أداء ما كان يجب عليه أداؤه .

وترى النظرية أن استقرار الموظفين هدف . وتنظيم المنشأة يوضع ويعمم على أساس تنمية الموظفين ، وعدم خروجهم على السلوك المألوف والمطلوب داخل النموذج المرسوم . ومن الطبيعي جدا أن يكون فرض نمط معين للتصرف في العمل ليس سببا من أسباب الاضطرابات النفسية التي تصيب العامل ، بل قد يكون سببا في تدمير شخصيته تماما ..

ولا تعطى ( الادارة العلمية ) الحل المقنع لمشكلة دوافع وبواعث الانتاجية ، إذ أن تصورهما يقع من خلال النظر الى الفرد وكأنه منعزل تماما . وعلى هذا فهي تدع جانبا متغيرات ومسائل هامة مثل التنظيم غير الرسمي ، وتناقض الاهتمامات بين العمال ، وغير ذلك من الأمور التي تؤثر تأثيرا كبيرا على انتاجية الفرد . ويعتقد ماكجريجور ان اتجاه حركة الادارة العلمية نحو مركزية التنظيم ووحدة النظام التي تتم من خلال السلطة والرقابة المركزية أمر خاطيء . فهو يرى أن السلطة هي احدى طرق كثيرة تؤثر في الناس أو تواكب تصرفاتهم . فتحفيز الناس وحثهم على العمل مثلا ، من الطرق المؤثرة التي تدفع الناس للقيام بأعمالهم أو التغيير في وجهات نظرهم . كما يشير الى أن السلطة لا تكون أكثر اثرا في الرقابة على الآخرين عنها ما تفرض من خلال عقوبات .

ففى الماضى كانت السلطة تعمل عملها فى ميدان الصناعة من خلال تهديد الموظفين بفقدان وظائفهم ، وبكل ما يترتب على ذلك من مصائب قد تحقيق بهم . أما الآن فقد صار الأمر أقل خطرا ، ذلك أن الموظفين قد أصبحوا أكثر تنظيما وبإمكانهم أن يقاوموا التهديد بالتهاون فى الانتاج أو الاقلال من حجمه . ويرى ماكجريجور أنه فى مجال الصناعة حيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض فى كل مستويات الصناعة ، لا يمكن الاعتماد على السلطة وحدها كنظام وطريقة لتحقيق أهداف المنظمة ، وعلى هذا نجد أن فكرة تركز الأمر فى السلطة كطريق للمراقبة الادارية نوع من التخيل أكثر من أن يكون حقيقة واقعة .

وهناك نقد آخر موجه الى النظرية التقليدية مؤداه أنها وليدة الماضى الذى حكمته ظروف سياسية واجتماعية نمت على سنين طويلة وهى تختلف كثيرا عن القيم التى يؤمن بها العالم اليوم . من كل ذلك يتضح أن أضعف النقاط فى النظرية التقليدية هو اخفاقها فى تفهم النفس الانسانية بتفردا وتعقيدها، وعدم النظر الى العامل كبشر له أحاسيسه ومتطلباته . فعلى سبيل المثال يقول تايلور<sup>(1)</sup> :

( من أول المواصفات التى نطلبها فىمن نستخدمه فى حمل كتل الحديد ، أن يكون أكثر مماثلة للثور فى قوته وغبائه ، منه الى أى نمط آخر .. على أن يقوم بتدريب مثل هذا الكائن والاشراف عليه رجل أكثر منه ذكاء .

---

1, Taylor, Frederick Winslow, Scientific Management (Harper 9 Row. LTD., London, 1964),

## ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية

أكدت المدرسة التقليدية على التنسيق على العمليات الفيزيكية وعلى توافق البشر مع هذه العمليات . أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد نسق بين الإنسان والعناصر الاجتماعية في محيط المصنع أو المنظمة في إطار كلي موحد . ويرى أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أن العمليات الفيزيكية والبناء التنظيمي يحتوى على نظام اجتماعي داخله جماعات مركبة معقدة وتيارات ثقافية مختلفة . أى أنه بالاختصار مجتمع مصنع أو مجتمع منظمة . ومعنى ذلك بتعبير آخر أن العلاقات الإنسانية تهتم بعمق بالاتجاهات ، والقيم ، والانفعالات أو ما يثير العواطف ، وبالجملته تهتم بالعامل النفسى والاجتماعى للأفراد والجماعات .

وعلى هذا الأساس أخذت نظرية العلاقات الإنسانية مرتكزاتها من اعتبارات نفسية واجتماعية في المجتمع وفي المنظمة وفي الإدارة بصفة عامة . ويمكن أن يظهر المصنع بناء على ذلك كنظام اجتماعي له حدوده وخواصه السلوكية التي يمكن ملاحظتها وتفهمها نظرياً ، ذلك أن التنظيم الرسمي والبناء الهرمي الذي وضع له ، والسلطة ، والوظائف والقواعد المحددة ، كل هذا يشكل مجتمع المصنع . ويظهر التنظيم غير الرسمي كمتغير في المعادلة . وهذا التنظيم غير الرسمي هو شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائياً من خلال تقبل وحب وكره الناس لبعضهم البعض .

وهناك مسائل كثيرة في مدار العلاقات الإنسانية نجدها جديرة بالاعتبار والذكر في هذا الصدد ، ومن أهمها ما يلي :

### ( ١ ) التعرف على الاتجاهات الشخصية والعاطفية :

تختلف ردود الفعل أزاء المنبه الواحد أو الموقف الواحد من إنسان إلى آخر ، وذلك طبيعى ومنطقي ، لأن السلوك أو رد الفعل يتوقف في الإنسان على عوامل عديدة ، منها الاتجاهات والميول والعواطف والخبرة السابقة ... الخ . لذلك كان من المهم لكى نعرف لماذا يتصرف مدير ما تصرفاً معيناً أن نتعرف على اتجاهاته وبنياته العاطفية .

ويعتبر ادخال مثل هذا المبدأ في الاعتبار ، تحولا كبيرا عن نظرة الإدارة العلمية والرؤية التقليدية لها .

### ( ٢ ) تسلط القيادة وعدم التفويض :

من الأمور التي مهدت السبيل للاقتناع بالأفكار والآراء التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية الضيق بنمط القيادة المتسلطة التي تتمسك بالسلطة كاملة دون

تفويض أى جزء منها . فكانت أفكار مدرسة العلاقات الانسانية سبيلا الى مواجهة القيادة المتسلطة بأنماط أخرى أكثر ديمقراطية .

وهناك أمر هام يكمن فى نظرية العلاقات الانسانية علينا أن نأخذه دائما فى الاعتبار ، هو أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى نتعرف بها على هذه العلاقات . فليس هناك نوع من الاتفاق يبين على وجه التحديد مكونات هذه العلاقات . ولكننا بصفة عامة يمكن أن نقول أنها شكل من التنظيم الذى يسمح للفرد بتحقيق الذات ، ويحرك فيه من داخله كل دوافع الاهتمام بعمله أو مهمته ، هذا مع افتراض أن حاجات الفرد وأهداف المنظمة لا تتعارض بالطبيعة . وقد يحدث ذلك التعارض ، ولكن الأمر المهم أن يكون هناك حرص على عدم وجوده أو إزالته عند وقوعه ، وبمجرد وجود هذا كهدف يعتبر أمر له أهميته فى تعزيز مجال العلاقات الانسانية .

ولقد وجه الى هذه النظرية عدد من الانتقادات ، منها :

( ١ ) التأكيد على العواطف والميول يقلل من أهمية الأنشطة التى تتعلق بالرغبة فى حل المشكلات فى المنظمة .

( ٢ ) ان نظرية العلاقات الانسانية تهمل مشكلة التخطيط والتنسيق .

( ٣ ) انها تبعد التنظيم الرسمى بمشكلات تصميمه ، وتعمل على معالجته كمتغير من متغيرات التنظيم غير الرسمى ، فليس لنا أن ندرسه منفردا .

( ٤ ) وعلى المستوى الفردى يفسر هذا التنظيم غير الرسمى بالميل الى العودة الى فرويد لإرجاع المشكلات التى لانعلم اسبابها الى المسائل العاطفية .

ورغما عما يقوله النقاد فلا يزال لهذه النظرية مزاياها . فأصحاب هذه النظرية لم يبعثوا الثورة فى نظرية الادارة التقليدية باقتحام سياجها التكويني وفتح مشكلة السلوك الانسانى فى المنظمة فحسب ، بل انهم سدوا ثغرة عظيمة فى دراسة البيروقراطية .. فقد كان واضعوا نظرية العلاقات الانسانية أول من كشفوا النقاب عن الروابط الدقيقة التى تربط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية ، والفرد والجماعة .

ورائد هذه المدرسة ايليتون مايو ، الذى اشرف على تجارب هوثورن المعروفة .

( أ ) ايلتون مايو : Elton Mayo .

قام ايلتون مايو وفريتزر وثلز برجر بدراسة استمرت خمس سنوات فى مصنع هوثورن<sup>(١)</sup> وهو اكبر مصنع لشركة ويسترن اليكتريك فى الولايات المتحدة الأمريكية . وتركزت هذه الدراسة على وجهة نظر الادارة العلمية عن الانسان والظروف الفيزيائية للعمل ، وحالة

(١) استخدم ايلتون مايو وفريتزر وثلز برجر الأسلوب التجريبي ، فقد قاما فى الفترة من عام ١٩٢٤ - ١٩٣١ بعدد من التجارب فى مصانع هوثورن التى سميت باسمها التجارب التى قاما بها .



العامل النفسية مع ربط ذلك بالحافز المادى كمؤثر هام على الانتاجية . ولقد بدأت الدراسة بالتركيز على ما يأتى :

- ظروف العمل والاجهاد ، والعمل الرتيب ( الروتين ) والتكرار وما الى ذلك فيما يختص بالعاملين . وكانت الدراسة تهدف الى الوصول الى معرفة واضحة عن هذه العلاقات ، بتقييم موقف تجريبى يمكن فيه قياس اثر التغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن اثر ظروف العمل المفروضة على العاملين . أى معرفة اثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته .

وأجريت الدراسة الأولى على ثلاثة أقسام فى المصنع ، وكان الضوء يزداد ويخف فى هذه الأقسام . غير أنه لم تتبين أى علاقة بالانتاج . ثم أختير أحد الأقسام لتجارب أعمق من ذلك ، وقسم العاملون فى هذه الأقسام الى جماعة تجريبية وجماعة ضابطة (Control Group) كل منهما فى مبنى مختلف . وقد ترك العمل على طبيعته فى المجموعة الضابطة بينما كانت ظروفه تتغير مع هذه المجموعة التجريبية (Test Group) فكانت الانتاجية تزيد مع هذه المجموعة كلما زاد الضوء . ولكن الأمر العجيب ان الانتاجية زادت بنفس القدر مع المجموعة الضابط . واعيدت التجربة مع مجموعتين أخريتين أحدهما تجريبية والثانية ضابطة واحتفظ بالظوء فى هذه المجموعة الضابطة بصفة مستمرة بينما خفض الضوء فى المجموعة التجريبية ولكنه لوحظ أن مستوى الانتاجية قد ارتفع عند المجموعة التجريبية . وقد تبين من هذه التجربة أن الانتاجية زادت عند المجموعة التجريبية لا بسبب زيادة الضوء عندها . ولكن لمجرد احساس أعضائها بأنهم محل اختبار . وعلى ذلك أمكن استنتاج أثر العامل المعنوى على زيادة الانتاج .

ولقد أثار هذا حماس الباحثين للكشف على العوامل المعنوية التى بدأ ان لها أهمية كبرى . وقادت هذه الدراسة الى دراسات أخرى فى محاولة للكشف عن تأثير سلوك الفرد والجماعة فى العمل . وربما كان من المفيد ان نستعرض دراسة من هذه الدراسات وهى تجربة قاعة التجميع .

وقد أجريت تجربة فى مصنع هاوثورن (Hawthorne) فى قسم تجميع الأسلاك الكهربائية . وقد قسم العمل بين العاملين على الوجه التالى :

عدد العاملين	نوع العمل
٣	لاعداد الأسلاك
١	للحام الأسلاك بالقصدير حيث تلحم التوصيلات التي تعدها المجموعة الأولى
٢	لمراجعة المفاتيح التي تتجمع عندها الأسلاك .
١	ملاحظ عليه أن ينتظر في مؤخرة الغرفة دون أن يحس به باقي العاملين .
المجموع ٧	عمال

وسرعان ما تبين أن حافز الأجر لم تكن فعاليته على النحو الذي خططته الإدارة ، حيث كان واضحاً أن القدرة البدنية للعاملين الذين ذكرناهم كانت تعطيهم الفرصة لأداء أكثر من الذي فعلوه . فقد توقفوا عند حد معين من الإنتاج ، ولقد أثار هذا الموقف النقاش . فيرى العمال أن الإنتاج إذا وصل إلى أكثر من هذا المعدل ربما أدى إلى تخفيض السعر المقرر لكل انجاز إذا استمر أمر المخرجات على حاله .

أما الباحثان ايلتون مايو وفريتز روثلز بيرجر فقد فسرا ذلك بأن الدافع المادي لم يكن وحده السبب في زيادة الإنتاج عند المجموعة التجريبية ، بدليل نقصه عند المجموعة الضابطة بالرغم من ثبات الأجر عند الاثنين . إنما السبب هو الحالة النفسية للعاملين ، لمجرد شعورهم بأنهم مميزون عن غيرهم ، وأنهم قد أختيروا بواسطة الإدارة لإجراء تجربة عليهم .

وتتلخص نتائج الدراسات التي جاءت بها أبحاث هوثورن فيما يلي :

( ١ ) يجب النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء . أي أنها كالجسد الواحد إذا تأثر فيه جزء تداعى بنفس التأثير أجزاء المنظمة الأخرى .

( ٢ ) أن المنظمة تؤدي وظيفتين :

١ - تقديم سلعة أو خدمة .

٢ - في نفس الوقت توزيع الرضا بين أعضائها .

ويعني هذا أن هناك طبقتين من المشاكل :

- أن تبقى المنظمة كوحدة اقتصادية تعمل في النواحي الانتاجية والتسويقية بالكفاءة اللازمة .

- أن توزع الرضا إلى حد يبعث على التعاون ويحافظ على الروح المعنوية بين العاملين .

( ٣ ) في المنظمة مثلما في غيرها من المؤسسات الاجتماعية ، تكون عملية التقويم الاجتماعي علامة ظاهرة دائمة ، والفرق بين الرئيس الأعلى والمؤوس الأدنى يختلط ، على أساس من تقييم المستويين كل منها للآخر .

( ٤ ) كل شخص في المنظمة سواء كان في مرتبة عالية أو في مرتبة دنيا ، ينظر الى أى شىء يمس وضعه الشخصى على أنه غير عادل ، سواء كان ذلك يتمثل في الظروف المادية المحيطة أو الأجور أو ساعات العمل .

( ٥ ) في كل منظمة من أعلى قمة فيها الى أدنى قاعدتها ، لا يكون الحافز المادى فعالا إلا على أساس من اعتقادات معينة من الحوافز ، ولا بد من الاعتراف بتداخل قيم واعتقادات وعواطف معقدة ، قد تكون أكثر تأثيرا من الحوافز المادية .

( ٦ ) ان أوضح شىء في المنظمة هو تنظيمها الرسمى . وهو الذى يضمن السياسات والنظم والتعليمات ، وينص على العلاقات بين الأفراد كما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات . ويوجد الى جوار هذا التنظيم الرسمى تنظيم آخر غير رسمى ، حيث يكون الناس في اتصالهم ببعضهم البعض وفي علاقاتهم ، جماعات غير رسمية ، تجمع بينها قيم ومعتقدات ومعايير . ونظرا لأن الانضمام الى هذه الجماعات يتم تلقائيا بغير قصد فإن تأثيرها على السلوك يكون قويا . ولا يمكن انكاره .

ولقد وافق كثير من الاجتماعيين في أنحاء العالم على المبدأ الذى نادى به ايلتون مايو ومؤداه أن العمل هو نشاط جماعى . وقد فتح الباب واسعا لعلوم الاجتماع وعلم النفس وعلم الانسان لتشارك جميعا في حل مشكلات الصناعة .

### ثالثاً : المدرسة السلوكية في الادارة

بينما كانت حركة العلاقات الانسانية رد فعل لحركة الادارة العلمية فإن العلوم السلوكية كمدخل للادارة كانت رد فعل لحركة العلاقات الانسانية . فقد أخذ رجال العلاقات الانسانية على عاتقهم مهمة تحويل المديرين ، مما اعتقدوا أنه نظرة لا انسانية للطبيعة البشرية التى تنطوى عليها حركة الادارة العلمية ، الى ما يجب على المديرين أن يقوموا به . إلا أن رجال العلوم السلوكية بينما كانوا يشاطرون رجال العلاقات الانسانية أفكارهم فإنهم كانوا يعتقدون أن واجبهم هو الوصول الى الكيفية التى يكون عليها سلوك المديرين في الواقع وليس ما يجب أن يكون عليه سلوك المديرين .

وتنطوى العلوم السلوكية في الواقع على عدد من الميادين . ولكى نعتبر أحد الميادين جزءا من العلوم السلوكية فإنه يجب أولا أن يكون متصلا بالسلوك الانسانى ، وثانيا أن يكون منهج دراسته هو المنهج العلمى . والهدف من وراء ذلك هو الوصول الى تعميمات عن السلوك

الانسانى مؤيدا بالبراهين العلمية والتي يمكن مراجعتها بواسطة كل من يهمهم الأمر من الدارسين . وتعتبر العلوم الاجتماعية على اتصال وثيق بالعلوم السلوكية .

### ( أ ) المدخل السلوكى للإدارة :

اهتم العلماء السلوكيون بالتنظيم والادارة . وكان وجه انتقادهم للنظرية الكلاسيكية والنظرية النيوكلاسيكية انهم كانوا يرون ان رجال الأعمال والدارسين قد قبلوا النظرية الادارية دون اى مراجعة بالوسائل العلمية المقبولة . وعلى ذلك فإن البحوث السلوكية تهدف الى اختبار النظريات السابقة ، وازافة المزيد من المعرفة العلمية عن الادارة . وقد ادى بعض هذه البحوث الى دعم وتأيد بعض النظريات السابقة ، والى تعديل البعض الآخر . كما ادى بعض البحوث الى الرفض المطلق لبعض الأفكار الكلاسيكية والنيوكلاسيكية . ومن الأمثلة على واحد من الأفكار التي رفضت تماما الافتراض بأن الرضاء من جانب الفرد يؤثر مباشرة على انتاجيته . وقد كان ذلك من الأمور المسلم بها في ظل حركة العلاقات الانسانية . ولكن نتيجة العديد من الدراسات السلوكية في الخمسينات تبين أن هذا الافتراض باطل .

ويمكن توضيح الاختلاف في المدخل السلوكى للإدارة كالتالى :

- ( ١ ) الأهمية الأساسية للحقائق ؛ ولذلك فإن رجال العلوم السلوكية يركزون على أهمية جمع الحقائق كأساس للمعرفة ، ويعتبرون البحوث الاستقصائية من دعائم العلوم السلوكية .
- ( ٢ ) الدراسة المنظمة للسلوك الانسانى : يهتم العلماء السلوكيون بالكيفية التي يتصرف بها الأفراد أو الجماعات ، بالمقارنة بالكيفية التي يتوقع منهم أن يتصرفوا بها ويتم تحليل ودراسة الأسباب الكامنة وراء السلوك بالازافة الى تحليل ودراسة الأسباب العامة المعطاة لتعليل وتبرير هذا السلوك .
- ( ٣ ) الطرق المنظمة للبحث : يحاول العلماء السلوكيون استخدام طرق منظمة لجمع البيانات بعيدا عن ادخال اى عناصر تحيز .
- ( ٤ ) التركيز على الاستمرار في اجراء البحوث : فالهدف النهائى هو التنبؤ بالسلوك في ظل الظروف المعطاه . وهذا يتطلب فحص السلوك عن طريق مجموعات متشابهة واجراءات متشابهة ، بحيث يمكن تكرار الدراسة في المستقبل عن طريق الدارسين .

### ( ب ) البحوث السلوكية :

تناول البحوث السلوكية بالتحليل ثلاثة مستويات :

#### ( ١ ) السلوك الفردى :

كيف يكون سلوك الأفراد وهم في مجموعات وفي تنظيمات ، ولماذا يسلكون هذا السلوك ؟



ومن الموضوعات الهامة الشخصية والتغير والتعلم والحفز والميول ونوع القيادة .

( ٢ ) السلوك الجماعى :

وقد أجرى العديد من البحوث على مجموعات تجريبية صغيرة في ظروف معملية ، ومن الموضوعات الهامة انماط التعامل والخلافات الجماعية وحل المشاكل .

( ٣ ) السلوك التنظيمى :

ما الأثر الذى يحدثه تصميم التنظيم على الفرد والمجموعة والسلوك التنظيمى ؟ وقد أصبحت هذه المستويات الثلاثة من السلوك الفردى والجماعى والتنظيمى محاور دراسات للباحثين فى العلوم السلوكية والمهتمين بالسلوك الادارى فى جميع أنواع التنظيمات . وقد أدى ذلك الى تحطيم الحواجز بين ادارة الأعمال والميادين المتصلة بها . وقد ترتب على ذلك تجميع كميات ضخمة من الحقائق والمفاهيم ، مما ولد مشكلة تنظيم وتبويب هذه المعلومات بشكل منظم يساعد على تكوين نظرية عامة للسلوك التنظيمى .

(جـ) العلوم السلوكية وممارسة الادارة :

يستخدم المدخل السلوكى فى قطاع الأعمال بدرجة متزايدة . فهو يساعد رجال الأعمال فى حل المشاكل فى مجالات التسويق والعلاقات العامة وادارة الأفراد والعلاقات الصناعية . وقد بدأ التعاون بين العلماء السلوكيين وبين رجال الادارة فى مواجهة مشاكل عملية مثل كيف نكسب تعاون الأفراد مع الادارة بحيث يصبحون أكثر انتاجية بعبارة أخرى ، كيف نحقق التوافق والانسجام بين السلوك الفردى والسلوك الجماعى وبين الأهداف التنظيمية ؟ وكان رد العلماء السلوكيين أن رجال الادارة جزء من المشكلة ، وأن عليهم أن يفحصوا سلوكهم هم انفسهم بالاضافة الى سلوك العاملين . ولم يتقبل رجال الادارة هذا الاتجاه من جانب رجال العلوم السلوكية ، إلا أنهم بعد ذلك أصبحوا أكثر تقبلاً له وتجاوباً معه .

( د ) المبادئ الكلاسيكية مقابل الفروض السلوكية :

يعتقد رجال النظرية الكلاسيكية أن هناك مبادئ للادارة ، وأن هذه المبادئ عند استخدامها تؤدي الى تحسين الكفاية الادارية ، وأن هذه المبادئ بمثابة خطوط ارشاد تساعد المديرين فى حل مشاكلهم دون اللجوء الى بحوث مرهقة أو الى تجارب واخطاء خطيرة . من ناحية أخرى ، ينظر رجال العلوم السلوكية نظرة ريبة وشك الى هذه المبادئ الادارية ، ويتحاشون بذلك استخدام اصلاح مبدأ Principle ويستخدمون بدلا عنه اصطلاح فرض Proposition أو Hypothesis شعورا منهم بأن الوصول الى مبدأ أو قانون ليس بالأمر السهل وإنما يتطلب الكثير من البحث . وهنا نجد الصعوبة التى يواجهها العلماء السلوكيون عندما يريدون تطبيق ما يعرفونه على المشاكل الادارية . فهم يريدون تكوين معرفة مفيدة للمديرين ولكنهم فى نفس الوقت يريدون تحاشي التعميمات السهلة الغير مبنية على أساس قوى من

البحث العلمى . ولذلك فهم يعملون فقط على تكوين مخزون من الفروض يحوى بشكل منظم العديد من المفاهيم والأفكار والحقائق عن التنظيم والادارة والتي يثق العلماء السلوكيون فيها ويتفقون فيما بينهم عليها . وهو ما يشبه المدخل الذى يتبعه رجال الاقتصاد فى كتاباتهم عن مبادئ الاقتصاد .

(هـ) أضواء على بعض علماء المدرسة السلوكية :

لا يمكن حصر النظريات التى تناولت سلوك الأفراد فى محيط العمل والتى حاولت تفسير ما يصدر عن الفرد من أفعال أو أقوال وتوضيح ما يمكن عمله للتأثير فى سلوك الأفراد . ونذكر فيما يلى بعضا من هذه النظريات على سبيل المثال ، والتى تدل على مدى ما يتصف به سلوك الانسان من تعقيد ، وعلى صعوبة الوصول الى اتفاق بين العلماء على نظرية واحدة للتأثير فى هذا السلوك .

(١) ابراهام ماسلو ونظريته عن الحاجات الإنسانية :

يقول ماسلو (Maslow) ان الانسان دائم الحاجة . فهو ما ان يشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة اخرى يبدأ السعى وراء اشباعها .

ويرتب ماسلو حاجات الانسان فى تسلسل ومستويات تبعا لأهميتها . وتبدأ من ادنى بالحاجات الفسيولوجية مثل الحاجة للأكل والمأوى والملبس . ويقول ماسلو ان الحاجة اذا اشبعت فأنها لا تمثل دافعا للسلوك . وهى حقيقة اغفلتها المدرسة التقليدية . وتلى الحاجات الفسيولوجية الى أعلى الحاجات الأمنية وهى الحاجات من أجل الحماية ضد الخطر والتهديد . والحاجة هنا هى العدالة فى المعاملة . فإذا كان الانسان واثقا من ذلك فإنه يكون مستعدا لتحمل الخطر . أما اذا شعر بعدم الأمان فإنه يسعى للحصول على ضمانات . ونلمس اهمية هذه الحاجات الأمنية فى العلاقة بين الفرد العامل والمنشأة فالتصرفات التحكيمية التى تصدر من الادارة أو السلوك الذى يثير عدم التأكد من استمرارية التوظيف يمكن أن تكون دوافع من أجل الأمن فى علاقات العمل . وعندما تشبع الحاجات الفسيولوجية ويزول الخوف بالنسبة للفرد والعامل فإن الحاجات الاجتماعية تصبح دوافع هامة لسلوك الفرد مثل الحاجة الى الصحة والانتماء والقبول والصداقة واذا فرضت الادارة رقابة على الأفراد وحاولت توجيه جهودهم بما يتعارض مع حاجاتهم الاجتماعية فإن النتيجة هى أن يصبح الفرد العامل مقاوما لها وغير متعاون معها .

ويلى الحاجات الاجتماعية الى اعلى الحاجات الشخصية ، مثل حاجات الثقة بالنفس والاستقلال والانجاز والتفوق والمعرفة ، والحاجات للمركز والاعتراف والتقدير والاحترام من الزملاء . وهذه الحاجات يصعب اشباعها ويحاول الفرد أن يحصل على المزيد من الاشباع لها .

وتأتى فى القمة حاجات تحقيق الذات . وهى تظهر بعد ان تكون جميع الحاجات الأخرى قد اشبعت .

وتتضمن حاجات تحقيق الذات : تحقيق الطموحات واثبات الذات والابتكار .  
فالفرد يبحث عن المجال الذى يعتقد انه سيحقق ذاته فيه ، اى الذى يعتقد أنه يستخدم فيه ما لديه من طاقات وقدرات .

(٢) كريس أرجيريس Chris Argyris :

يعتبر كريس أرجيريس واحدا من كثيرين ممن يؤكدون على السلوك الانسانى فى المنظمات ، بل انه يميل اكثر من غيره الى تفضيل معالجة اعمق وتشخيص اكثر دقة لمشكلة المنظمات . وهو على وجه التحديد يقترح البدء بمسألتين هامتين هما :

- التنظيم الرسمى

- الانسان

وهو يقر بما هو معروف عنها وقال به غيره من رواد علم الادارة ، ثم يتنبأ بأثر التفاعل بينها . ومن خلال هذا التفاعل يأتى الاطار الذى يريد أرجيريس ان يرسمه للسلوك فى المنظمة .

ويمكن رسم النموذج الرسمى لارجيريس كما يلى :

١ - يمكن النظر الى الانسان على الوجه التالى :

- انه يتحرك فى حالة سلبية ( كطفل ) ، وبعد ان يكبر يكون اكثر نشاطا .

- انه يتطور من حالة يعتمد فيها على غيره ( كطفل ) الى حالة أكثر استقلالا

عندما يكبر ، ويدخل فى هذه المرحلة من الاستقلال والوقوف على القدمين والتعرف

على ما يعتمد عليه عندما ينشأ سبب لذلك .

- انه يتطور من حيث سلوكه من خلال طرق محدودة ( كطفل ) الى القدرة على سلوك واسع

المدى ( كشخص ) .

- انه يتطور من اهتمامات سطحية بسيطة ( كطفل ) الى اهتمامات عميقة ( ككبير ) . وهنا

نجده فى حالة نضج ، ويواجه تحديات مختلفة تحرك الشخص الناضج من خلال الرغبة فى

المنافسة أو التحصيل أو كلاهما معا .

- انه يتحرك من النظرة الى حياة ضيقة بسيطة ( كطفل ) الى حياة أكثر رحابة تتاح له

( ككبير ) .

- أن ينمو من حيث حرصه على نفسه ( كصغير ) الى حالة السيطرة على النفس ( ككبير ) وهو

ماؤدى الى نمو الشعور بالكيان الذاتى والشخصية .

٢ - الكثير من المشكلات الانسانية في المنظمات تحدث لأن الأفراد الذين هم على درجة من النضوج يطلب منهم المساهمة في مواقف يجدون أنفسهم فيها في حالة تبعية أو تحت ضغط بشكل أو بآخر ، ولا يترك هؤلاء أن يستخدموا بعض مآلديهم من قدرات . لذلك فإن احساسهم بالضغط يولد عندهم النزوع الى الانفجار .

٣ - هناك مصادر للمتغيرات التي توجد التبعية وهي :

- قيادة توجه Directive Leadership وبالتالي تتحكم .

- ضوابط ادارية Managerial Controls (مثل الميزانية وضوابط الوقت والحركة ، وهذه تقيد العامل) .

٤ - تزيد درجة التبعية التي تسببها هذه المتغيرات كلما اتجهنا الى أدنى التسلسل على السلم التنظيمي وكلما اتسع نشاط الانتاج .

٥ - الأسوياء الأصحاء من العاملين يرون في مسألة التبعية أمرا معيبا ، ويفضلون الاستقلال النسبي ، ويريدون استخدام قدراتهم ويحلمون بمراكز أعلى أو مساوية لمراكز اقرانهم الى غير ذلك مما يسبب لهم الغيظ ويقودهم الى شعور بالأسى والأسف والقلق ، فيتولد عن هذا نوع من الصدام مع من هم أعلى منهم درجة .

٦ - الذين تعودوا على عمليات الضيق والصدام والاختناق يلتقون حول تجميعات من الأنشطة ، أو قد يأتون أعمالا ينفسون بها عن شعورهم مثل :

- ترك موقع العمل بالغياب عمدا ، أو الاهمال المقصود .

- البحث عن طريقة يصعدون بها السلم الاداري .

- اتخاذ مواقف دفاعية في مواجهة كل الأمور التي لاتعطيهم قيمة لأنفسهم وتستجيب لاحلام يقظتهم مثل الميل الى معارضة الادارة .

- يترتب على ذلك أن ينشئ العاملون جماعات متفقة يسودها سلوك زماله وأخوة تتخذ مواقف دفاعية مختلفة .

- تتحول هذه الجماعات غير الرسمية الى اشكال اخرى رسمية ، مثل الاتحادات أو النقابات .

- تستمر التنظيمات غير الرسمية قائمة بين العاملين الذين تجمعهم مصلحة واحدة أو ميول مشتركة .

٧ - تخطيء الادارة اذا نظرت الى هذه الانشطة غير الرسمية كمسائل هادمة للتنظيم الرسمي ، وتخطيء أكثر اذا ظنت أن دعمها للأنشطة الرسمية بحبك التنظيم ، وابراز فئات قيادية موجهة ، وانشاء رقابات اضافية ادارية . سوف يقضى على تلك التنظيمات غير الرسمية .

ومما يقوله أرجريس في نموذج ان الأفراد العاملين في الصناعة تضايقهم أوامر ومطالب



المنظمة ، وهذا بدوره يسبب عندهم رد فعل ، فتتشدد المنظمة في الرقابة ، ويتكرر هذا الأمر وتدور العجلة ليزداد الأمر تعقيدا .

وفي دراسة له عن احدى المنظمات وعملياتها اقترح ارجريس النظر الى الامور الاتية وبحثها :

- الواجبات المفروضة على المشاركين في التنظيم الرسمي . ويدخل في هذه مطالب الوظيفة ، والسياسات ، والممارسات ، والقواعد والتعليمات .. الخ .

- الحاجات التي في أذهان المشاركين (أى حاجاتهم التي أرادوا التعبير عنها عندما شاركوا في المنظمة) ولم تتح لهم الفرصة للتعبير عنها .

- الأنشطة غير الرسمية التي يقوم بها العاملون لتساعدهم على التوافق مع متطلبات المنظمة .

- رد الفعل لدى الادارة في هذه الأنشطة غير الرسمية .

ولكى يمكن معرفة هذه الأمور الأربعة فقد استخدم أرجيريس طرقا دقيقة لجمع المعلومات ، فيها مقابلات مباشرة مع العاملين على كل المستويات ، مع تقييم وفحص كل المعلومات المتجمعة ، وكانت الاجراءات التي اتبعها اشبه بأسلوب الطبيب الذى يشخص حالة المريض ، فقد كان لديه قواعد تتبع وأسئلة هامة تسأل للتعرف على كل مايعتقد انه يتصل بظروف المنظمة ، مع استخدام الحكم الشخصى وتطبيق قواعد البحث العلمى .

وعلى العموم يمكن أن يكون هذا النموذج بداية طيبة تخدم في التوجيه نحو دراسات أخرى يقوم بها النظريون المحدثون عن دور الفرد في المنظمة واثر النظريات الانسانية على سلوك المنظمات .

( ٣ ) رينسيس ليكيرت: Rensis Likert

يعتقد ليكيرت Likert مثل ارجريس بضرورة التوصل الى نظرية متطورة للادارة . فهو يعتقد - ببساطة - ان حفز العاملين هو مفتاح فعالية التنظيم كله . ويؤكد بشدة على الأساليب والطرق التي تستفيد مما نعلمه عما يريده الناس وينتظرونه من وظائفهم ، ومن بيئة العمل التي يعملون فيها بصفة عامة .

وقد توصل ليكيرت Likert لنظريته بعد عدة بحوث أجراها ، كانت نتيجتها أن المساعدين يتجاوبون مع الخبرات التي تؤيد أوضاعهم وتساعدهم على زيادة الشعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية ، ومن تحليله لهذه الدراسات تأتى فكرته حيث يقول :

( يجب أن يؤمن البناء التنظيمى وطريقة عمله أكبر قدر من التفاعل لكل فرد يشترك في ذلك البناء ، وذلك في ضوء خلفيته وخبرته وتوقعاته ، حتى يحس نتيجة لهذا التفاعل بما يحقق ذاته ) .

ومن خلال هذا التكييف يتقدم ليكرت Likert باقتراح بناء تنظيمى مؤسس على التداخل Overlapping للجماعات العمل ، وهو يختلف عن الوضع التقليدى للخرائط التنظيمية التى توضح علاقة فرد بفرد . فهو يرى أنه من الممكن أن يكون شخص مشرفا على جماعة ما ، وأن يكون فى نفس الوقت همزة وصل بين هذه الجماعة وجماعة أخرى ، وأن يكون له تأثير فى الجماعتين . ولم يكن ليكرت بهذا يقترح تغييرا أساسيا فى بناء التنظيمات ولكنه كان بهذا يسترعى الانتباه الى حقيقة أن كل عضو فى جماعتين ، وإلى أهمية الدور الذى يلعبه المشرف فى كلا الجماعتين ، وهما جماعة المشرفين والجماعة التى يشرف عليها . وقد أنتهى ليكرت الى نظام للتفاعل يجمع الخواص الآتية :

#### ١ - البناء التركيبى :

يجب التأكيد على العضوية المتداخلة للجماعات فى التنظيم .

#### ٢ - جو العمل

يتطلب جو العمل وضعا يؤكد الذات ، ويبنى فى النفس الثقة ويؤيدها ، ويشد من أزر العامل ويحسمه للعمل .

#### ٣ - الأفراد :

يجب العناية بالأفراد فى التنظيم ، فينبغى أن تكون لديهم الصلاحية للعمل وأن يتوفر لهم التدريب المناسب الذى يمكنهم من أداء وظائفهم . كما يجب أن تكون لديهم المهارات الخاصة التى تمكنهم من القيام بأعباء واجباتهم .

#### ٤ - إقامة علاقات متينة :

يجب أن يعرف أعضاء المنظمة بعضهم البعض ، وأن يعرفوا الجماعات الأخرى التى تعمل فى الوحدات التى هم جزء منها ، لكى تعم الثقة وتتدفق المعلومات بسرعة . ولا بد أن ينشأ نوع من التأثير الفعال . وقد اضاف ليكرت أن هناك مؤشرات أبعد من ذلك تفيد أن التحول السريع من عمل لعمل ليس من صالح المنشأة .

#### ٥ - القياس :

- يجب أن يكون لدى أعضاء المنظمة وفى متناولهم مقاييس يمكن بها معرفة الحالة الداخلية للأنشطة فى المنظمة وأدائها الجارى .

وهذه المقاييس يجب أن تكون فى متناول كل الأشخاص الذين يتخذون القرارات . وواضح من هذه الخواص أن ليكرت قد قدم نظاما تمثل فيه فعالية الاتصال المتبادل أثرا كبيرا ، وبالإضافة الى ذلك فهو يعترف بالحاجة الى المعلومات المنضبطة من خلال مقاييس صحيحة ودقيقة عما يجرى داخل المنظمة من نشاط ، حتى يمكن اتخاذ قرارات أكثر ضبطاً وأقوى أثرا .

فاذا أمكن اقامة منظمة من هذا النوع الذى يراه ليكيرت فانه يمكن بسهولة أن تتحقق الأمور التالية :

- ١ - سيتاح للمنظمة تدفق كامل لسيل من الاتصالات بين أعضاء المنظمة وسيثق الناس في بعضهم البعض ، بدلا من عملية اقتناص هذه المعلومات من بعضهم البعض استدارجا أو بغير رضا كامل .
- ٢ - سيكون هناك تدفق بنفس القدر من ناحية التأثير ، وسيشعر الناس على جميع المستويات ان لكل منهم تأثيرا على الآخرين وعلى القرارات الصادرة منهم .
- ٣ - سيسهل اتخاذ القرار ، اذ يمكن اتخاذه عند أدنى مستوى في المنظمة وتتوقع النظرية ان اللامركزية ستكون متاحة وبكفاءة بسبب انسياب الاتصالات وتدفقها ، وتبادل تدفق التأثير من أعلى الى أسفل ، ومن أسفل الى أعلى ، وعلى نفس المستوى .
- ٤ - سيصبح لدى الأفراد والجماعات في المنظمة مشاعر انتهاء ذاتي تعد بدورها حوافز فعالة ومؤثرة . فأهداف الفرد تتكون من خلال المشاركة في التأثير المتبادل بين شخص وآخر أو جماعة وأخرى . ويرى ليكيرت ان الحاجات الشخصية للفرد ستتوحد الى حد كبير جدا مع اهداف المنظمة .

ونظرية ليكيرت مثلها مثل نظرية ارجيريس تؤكد على العنصر البشرى . فهي تؤكد على الحوافز من خلال بناء علاقات الجماعة وعلى تأكيد السلوك الذى يجعل الناس يشعرون بقيمتهم ، وهى بدورها ذات أهمية للمنظمة .

ولقد كان هذا المدخل جديدا في دراسة المنظمات ، اذ أصبح الانسان وليس التنظيم المادى وحده ، هو المحور الذى يدور عليه البحث والتركيز .

( ٤ ) دوجلاس ماكجريجور : Douglas McGregor

كان ماكجريجور عالم نفس اشتهر بنظرياته عن السلوك الانسانى والذى لخصه في نظرتين سماهما (X) و (Y)

وتقرر نظرية (X) مايلي :

- ١ - تعتبر الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر المشروع المنتج (المال ، المواد والأدوات والعمال) بغرض تحقيق أهداف اقتصادية .
- ٢ - فيما يختص بالعمال فان مهمة الادارة هى توجيههم في جهودهم وتحفيزهم ، ورقابة أعمالهم ، وتعديل سلوكهم ليتوافق مع مطالب المنظمة .
- ٣ - بدون التدخل الإيجابي النشط من جانب الإدارة فان الناس عادة سلبيون وربما لديهم نوع من المقاومة بالنسبة لمطالب المنظمة منهم . وعلى ذلك يلزم حثهم ، ومكافأتهم أو معاقبتهم ،

ورقابنتهم ، أى باختصار يجب توجيههم فى العمل . وهذا هو واجب الادارة ومهمتها فى اعداد المشرفين والعمال . وهذا هو ما يعبر عنه بأن الادارة (هى الحصول على أداء للأعمال من خلال العاملين) .

٤ - المرء بطبيعته كسول ويود ان يبذل أقل جهد فى عمله . وهو فى ذات الوقت طموح ، بيد أنه يكره المسئولية ، ويفضل أن يكون مقودا عن أن يكون قائدا مسئولا . وهو بطبعه متمركز حول نفسه وغير متوافق مع احتياجات المنظمة . كما انه بالطبيعة يقاوم التغيير .

٥ - يتصف كثيرون من العمال بصفات بعيدة عن الذكاء ، منها المكر . وقد يؤمن بعضهم بأعمال الدجل والشعوذة .

وعلى الادارة أن تكون على وعى بذلك . وعليها أن توجد التوافق بين الرغبات الفردية والاستعدادات الخاصة وبين أهداف المنظمة .

وتقرر نظرية (Y) مايلى :

١ - ليس جميع العمال سلبيين ، أو عندهم نوع من المقاومة بالنسبة لمطالب المنظمة . ولكنهم قد يصبحون كذلك من خلال خبراتهم فى المنظمات .

٢ - أما عن الحوافز والقدرة على التطوير وتحمل المسئولية ، والاستعداد لتوجيه الجهود نحو أهداف المنظمة وحاجاتها وأغراضها ، فإن كل هذا متوافر عند العاملين . ومسئولية الادارة هى أن تجعل العمال قادرين على تنمية الخواص الانسانية فيما يحقق مصالح المنظمة .

٣ - العمل الجوهري الرئيسى للادارة هو أن تهيئ الأحوال والطرق والظروف لاداء العمليات ، حتى يستطيع العمال أن يحققوا أهدافهم الخاصة بتوجيه جهودهم نحو الأهداف العامة المتعلقة بالمنظمة .

وبالاختصار تقول نظرية (X) أن العمال يكرهون العمل ويريدون البعد عن المسئولية وتجنبها . ولهذا نجدهم يتصرفون بطريقة غير ناضجة أو واعية وتأقى أعمالهم على نحو غير مرض . وهنا تنتهى عملية الأخذ والعطاء . فأما أن يتكفل العمال فى تنظييات أو يعطلون الانتاج ويقفون به عند أقل جهد وعندئذ ليس امام الادارة الا أن تطبق نظرية (Y) حيث تحول العمال الى مستمتعين بالعمل ، يحكمون أنفسهم بأنفسهم ويتمتعون بما يعملون بأسلوب خلاق .. ومعنى ذلك ان الادارة عليها ان تضع سياسات من شأنها أن تحقق الرضا عن الوظيفة ورضا العامل عن العمل الذى يقوم به . كما يجب أن تسعى لتوسيع نطاق الوظيفة وتجعل الاشراف عاما . وأن تقيم العمل تقييما جماعيا ومن خلال تنظيم لامركزى .

وتعرف كلا النظريتين الوظائف الادارية تعريفا عاما ، فالادارة مسئولة عن تنظيم عناصر المشروع المنتج .

والفرق الرئيسى بينهما أنها بينما تقول نظرية (X) بمقاومة الفرد للتغيير ، فان نظرية (Y) تقول



بأن لدى العمال استعدادا للتحرك تجاه أهداف المنظمة وأنهم على استعداد للتغيير إذا كان ذلك لمصلحة المنظمة .

( ٥ ) فريدريك هرزبرج ونظريته ذات المجموعتين :

تقول نظرية هرزبرج Herzberg ان الشعور بالرضا عن العمل يتولد عن عوامل تسمى العوامل الدافعة Motivating Factors وهي التي تتصل بمحتوى العمل وطبيعته وتصف علاقة الفرد بما يعمله وتتضمن هذه العوامل الانجاز والتقدير والاعتراف وخصائص العمل ذاته والمسئولية والتقدم في العمل . وعندما تنخفض هذه العوامل عن المستوى المقبول فانها تمنع الشعور بالرضا عن العمل .

كما تقول النظرية ان الشعور بعدم الرضا عن العمل يتولد من غياب عوامل تسمى العوامل الواقية Hygiene Factors وهي العوامل التي تصف علاقة الفرد العامل بالمحيط الذي يؤدي فيه عمله وتتضمن سياسة المنشأة وادارتها ونوعية الاشراف والاجر والعلاقات الشخصية المتبادلة وظروف العمل . فاذا انخفضت العوامل الواقية الى ادنى من المستوى المقبول من وجهة نظر الفرد فانه يصبح غير راضى .

وتعنى نظرية هرزبرج ان المديرين يجب أن يكونوا معنيين بنظريتين منفصلتين بالنسبة لميول العاملين تجاه أعمالهم وهما : ماذا يجعل العاملين راضين ؟ وماذا يجعل العاملين غير راضين ؟ وبرغم ما وجه الى نظرية هرزبرج من انتقادات إلا أنها لا تزال لها أهميتها لأنها تفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الواقية . وقد ادى هذا الفصل الى مفهوم اثرى العمل والذي يعنى تزويد الأعمال بعوامل دافعة . ولكن قبل زيادة العوامل الدافعة فإنه يجب على الادارة توفير العوامل الواقية لأنه بدون ذلك يصبح الفرد أقل استجابة لمحاولات الادارة اثراء عمله .

( ٦ ) فيكتور فروم ونظريته عن التوقع :

يرى فروم Vroom أن الدفع الفعال يكون من خلال ثلاثة عوامل رئيسية :

- ١ - الأهداف التي يتطلع الفرد الى تحقيقها . وقد تكون هذه الأهداف راتبا أعلى ، ترقية ، استقرارا في العمل ، وعملا أكثر أثارة للاهتمام . وقد تكون الأهداف مرتبة بهذا الشكل بالنسبة لشخص معين بينما تكون مرتبة بشكل آخر بالنسبة لشخص آخر .
- ٢ - تصور الفرد للعلاقة بين الانتاجية من ناحية وأهدافه الشخصية من ناحية أخرى . فاذا وجد مثلا أن الانتاجية العالية تؤدي الى تحقيق أهدافه الشخصية فانه ينظر إليها على أنها شيء مرغوب فيه .

واذا اعتقد عكس ذلك فلا نتوقع منه الاهتمام بالانتاجية .

٣ - مدى قدرة الفرد على التأثير في الانتاجية . فاذا اعتقد الفرد أنه لا يستطيع أن يؤثر في

انتاجيته أو أن تأثيره في الانتاجية بدرجة ضعيفة فانه لن يحاول أو تكون محاولاته بدرجة منخفضة .

وتؤدى نظرية فروم الى القول ان ما يصدر عن الفرد من سلوك وفعل هو الذى يستحق الاهتمام . أو بعبارة أخرى فان السلوك هو ما يعول عليه .  
(و) كلمة أخيرة :

لا زالت هناك الكثير من الأسئلة الهامة عن الدافعية Motivation دون اجابة . ولا زال الدفع من الموضوعات الحيوية فى دراسة المنظمات والادارة . ولا زال هناك حاجة الى المزيد من البحوث فى هذا المجال .

الدافعية مشكلة معقدة لان حاجات الأفراد ومطالبهم تختلف من فرد الى آخر . ويعالج علماء المدرسة السلوكية الدوافع من زوايا مختلفة وان كانت تركز جميعها على مجموعات متشابهة من العلاقات .

---

## رابعاً : المدخل الكمي

تبين لنا من أفكار المدارس السابقة في الادارة ان أى مدرسة منها لم تجد كل الاجابات عن مشاكل الادارة . فبينما وجدنا ان المدرسة التقليدية ركزت على وظائف الادارة ، وبينما ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على الجانب الاجتماعي للتنظيم فان المدرسة السلوكية ركزت على السلوك الفردي والسلوك الجماعي وتفاعلهما مع التنظيم .

وقد اتضح لنا مدى التعقيد في العمل الاداري وفي المشاكل التي تواجه الادارة . ومن هنا كانت الحاجة الى ما يسمى المدرسة الكمية في الادارة لكي تضطلع بتحليل المشاكل المعقدة وإيجاد الحلول لها . ويطلق على المدخل الكمي احيانا «علم الادارة» وأحيانا «بحوث العمليات» وهو مدخل رياضي الغرض منه إيجاد الحلول لمشاكل لم تجد لها حلا من قبل .

ويعتمد المدخل الكمي على تصميم نماذج Models يمكن عن طريقها تحويل العالم الحقيقي في شكل رياضي يساعد على التعامل معه لاكتشاف علاقات يمكن للمدير الرقابة عليها . ويحتاج تصميم النماذج الى مهارات متعددة من مجالات مختلفة ، هندسية ، ورياضية ، واقتصادية ، واحصائية ، وسلوكية وتكليفية وغيرها ، بالإضافة الى المدير الممارس الذي يعنيه الأمر .

وفي الخمسينات من هذا القرن كان للبرمجة الخطية دور هام في بحوث العمليات الصناعية ، وساعد العديد من الصناعات . كما كان لدخول الحاسبات الالكترونية أثره في اتساع التطبيق الرياضي في عملية اتخاذ القرارات الادارية . وقد امتد نطاق المدخل الرياضي في الادارة في أوائل السبعينات من التطبيق على مشاكل محدودة الى التطبيق في مجالات ادارية أوسع وأشمل .

وقد نتساءل : ما هو دور المدير ؟ فنقول ان المدير هو الرجل الذي يقرر بين اختيارات بديلة متاحة . هو الذي يقرر اي الاختيارات يعتقد انه يؤدي الى هدف معين مرغوب فيه أو الى مجموعة من الأهداف .

ويمكن عن طريق بحوث العمليات Operations Research أن يكون لدى المدير فرصة رؤية المشكلة التي يواجهها من زاوية جديدة لا تتوفر له اذا استخدم طرق التحليل الاخرى . فهي تمكنه من احلال الاحاسيس الشخصية والتقديرية التحكمية بالنتائج الموضوعية المستمدة من نموذج بحوث العمليات ، مما يساعد في اتخاذ قرار أفضل .

وقد ادى التزاوج الناجح بين نظم المعلومات والحاسبات الاليكترونية من ناحية والنماذج الرياضية من ناحية أخرى الى نمو سريع في عدد الأساليب الكمية المستخدمة في حل المشاكل الاعمالية . وأصبحت المشاكل لا تختص بجانب واحد من نشاط المنشأة وانما أيضا بالمنشأة

ككل . ونعرف المشكلة هنا بأنها تلك التى تنطوى على علاقات معروفة بين متغيرات وهدف ، وحيث يمكن تحديد قيم هذه المتغيرات بغرض تعظيم الهدف .

وهناك تطبيقات عديدة لبحوث العمليات نذكر منها على سبيل المثال ما يأتى :

١ - تخصيص الموارد Resource Allocation وهى المشاكل المتصلة بالموارد المحدودة ، وحيث يكون هناك عدد من الانشطة مطلوب القيام بها ويكون هناك طرق بديلة للقيام بها وموارد محدودة تستخدم فى القيام بهذه الانشطة ، فيكون المطلوب هو تخصيص الموارد للانشطة المطلوب القيام بها بحيث تؤدي باحسن شكل ممكن ، اى بأقصى ارباح أو بأقل تكاليف ممكنة . وتسمى هذه العملية البرمجة الرياضية .

٢ - توزيع الأعباء Assignment ويكون الهدف هو أن يعطى هذا التوزيع أقصى فائدة عامة للمنشأة . ومن الأمثلة على هذا النوع من المشاكل جدولة الأعمال على الماكينات أو توزيع المهام على الافراد بحيث ينتج عن ذلك اقل تكلفة أو اقل وقت .

٣ - مواجهة المنافسة Competition عن طريق وضع استراتيجيات اعلانية وسياسيات سعرية وتوقيت ادخال سلع جديدة . فحيث ان كل متنافس يكون امامه عدة بدائل للحركة فان المشكلة تكون تحديد أفضل الوسائل لعمل اختيارات معينة أثناء المنافسة .

٤ - قرارات المخزون السلى Inventory فيكون المطلوب تقدير كم يكون حجم الطلبية ومتى يكون اصدارها بحيث تكون التكاليف الاجمالية عند الحد الأدنى . ويكون المطلوب فى هذه الحالة ايجاد التوازن الصحيح بين التكاليف من ناحية واطار نقص المواد من ناحية أخرى .

٥ - خط الانتظار Queuing وهنا تكون المشكلة وجود محطة لتقديم خدمة أو تسهيلات بطاقة محدودة ويكون الهدف هو تحديد العدد الامثل من الافراد أو التسهيلات الضرورية لخدمة العملاء الذين يتوافدون على المحطة والاخذ فى الاعتبار تكلفة الخدمة من ناحية وتكلفة الانتظار بالنسبة للعملاء من ناحية أخرى .

٦ - الاحلال Replacement وتنطوى مشاكل الاحلال عادة على نوعين من الأصناف : تلك التى تتآكل على مدى فترة من الزمن مثل : الاصول الثابتة كالمكينات ، وتلك التى تتوقف عن الاداء بعد فترة محدودة مثل المصابيح والاطارات . والاصناف من النوع الأول تكون عادة مرتفعة الثمن وتعالج مشاكل احلالها بطرق البرمجة الرياضية أو التحليل بالتعادل .

أما الأصناف من النوع الثانى فتكون عادة منخفضة الثمن وتعالج مشاكلها بالنظريات الاحصائية للعينات والاحتمالات .

كانت الحالات السابقة أمثلة على تطبيقات بحوث العمليات والتى كما ذكرنا أصبحت أداة مواجهة للمشاكل المعقدة فى مجالات عديدة . ويجب ان نشير هنا الى أن بحوث العمليات ليست فى حد ذاتها ضمانا للوصول الى أفضل الحلول للمشاكل التى تواجه الادارة فيجب أن تعمل الادارة مع فريق بحوث العمليات بالتعاون للوصول الى اقامة النموذج الصحيح للمشكلة



المعنية . كما يجب أن يكون هناك تأكيد بأن البيانات التي يعطيها النموذج هي البيانات الصحيحة وأنها ستصل الى المدير الصحيح الذي سيتخذ القرار على ضوءها .

وقد يمكن القول أن العديد من المديرين اليوم ليس لديهم قدرات التعرف على الاداة الصحيحة أو البيانات الصحيحة ولكن عليهم بذل كل جهد ممكن في سبيل استكمال هذا النقص لديهم حتى يمكنهم معالجة المشاكل المعقدة التي تواجههم . فيجب على المدير أن يتعرف على الأدوات الكمية وما يمكنها وما لا يمكنها عمله . ويجب أن يعرف كيف يناقش مع فريق بحوث العمليات البدائل المتاحة ، ويتفهم المتغيرات المحيطة التي تحت الرقابة والتي تخرج عن نطاق الرقابة ، ويكون قادرا على تقييم ما اذا كانت العلاقات بين المتغيرات في النموذج واقعية .

ولا يمكن للمدير أن يستخدم أى اداة تحليلية بحكمة إلا إذا كان مستوعبا بشكل تام الفروض التي يقوم عليها التحليل ، والنتائج التي سيتوصل اليها ، والكيفية التي ستطبق بها النتائج في ظل ظروف متغيرة .

## خامساً : مدخل النظم

بعد أن ساد المدخل السلوكي والمدخل الكمي فترة الستينات من هذا القرن بدأ يظهر اتجاه جديد في الادارة أطلق عليه مدخل النظم Systems Approach وهو الذى يؤكد ويركز على وجود علاقات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض بين الأجزاء التى تنتمى الى كل واحد . فاذا نظرنا الى المنشأة الاعمالية ككل فأنها تكون مكونة من أجزاء غير منفصلة عن بعضها وإنما مرتبطة ببعضها البعض ومتكاملة مع بعضها البعض .

وعلى ذلك فان مدخل النظم يزود الادارة بمفاهيم تتمشى مع بحوث العمليات التى تعتمد على فرق العمل ، ومع السلوك التنظيمى الذى يربط بين التنظيم الرسمى والتنظيمات غير الرسمية ، ومع نظم المعلومات الادارية التى تزود متخذى القرارات فى أجزاء التنظيم بما يحتاجون إليه من معلومات وتساعد على ربط أجزاء التنظيم ببعضها البعض .

ومن الأسماء التى يجب أن تذكر عند الكلام عن مدخل النظم كينيث بولدينج Kenneth Boulding الذى تناول نظرية النظم من زاوية ادارية ، وكذلك جونسون Johnson وكاست Kast وروزنزويج Rosenzweig الذى ربط ايضا بين نظرية التنظيم والادارة وتشير شمان Churchman الذى قدم مساهمات لها أهميتها لمدخل النظم ، ومارتندل Martindell الذى أعطى تطبيقات لمدخل النظم فى المنشأة والادارة ، ومن الأسماء أيضا ستافورد بير Stafford Beer الذى تناول المصنع الكامل الالية ، ووايبر Wiener الذى يرجع اليه ظهور نظرية البيانات المرتدة والتى كان لها أثر كبير على نظرية النظم .

ان مفهوم النظم هو أساسا طريقة للتفكير فى العمل الادارى . فهو يزود اطارا للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة . وهو يساعد الادارة على التعرف على مدى التعقيد فى هذه العوامل وفى الظروف المحيطة ، مما يجعلها على وعى بمدى صعوبة العمل الادارى ، ومن ثم تبذل الجهود فى سبيل مواجهة الموقف .

ومن المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وان لكل نظام مدخلات ومخرجات وان المنشأة يمكن النظر اليها كنظام مكون من أجزاء ، كما أنها تكون جزءاً من نظام آخر أكبر وهو القطاع الاقتصادى الذى تنتمى إليه وهذا القطاع بدوره يعتبر جزءا من كل ، وهكذا الى أن يشمل مفهوم النظم العالم بأسره .

وتظهر أهمية مفهوم النظم عندما نلاحظ أن المديرين فى أغلب الأحيان يركزون اهتمامهم على وظائف معينة فى مجالات تخصصهم ويغفلون الأهداف العامة للمنشأة مما يعرض أهداف المنشأة للخطر .

وقد يكون هذا الاهمال متعمدا عندما يعمد المديرون الى تضخيم اداراتهم اعتقادا منهم بأن

ذلك يزيد من أهميتهم . وقد يكون غير متعمد نتيجة عدم وعى هؤلاء المديرين بالتداخل في الأثر بين قراراتهم والقرارات الأخرى المتخذة في باقى أجزاء المنشأة .

وفى إطار مفهوم النظم فانه ينظر الى التخطيط على انه تكوين إطار لاتخاذ القرارات المتكاملة . كما ينظر الى التنظيم على أنه تحديد للعلاقات بين النظم الفرعية المتعددة وبين النظام التنظيمى الكلى .

ويكون الهدف من الاتصال نقل المعلومات بين مراكز القرارات فى النظم الفرعية داخل التنظيم وتبادل المعلومات مع القوى المحيطة بالمنشأة . أما الرقابة فتعنى بمفهوم النظم التأكد من أن النظم الفرعية تآدى واجباتها طبقا للخطة الموضوعة حتى يكون هناك ضمان لتحقيق أهداف الخطة العامة .

ويمكن القول أن المنشآت يجب أن تزيد من استخدامها لنظرية ومفهوم النظم حتى تحقق التكامل فى عملياتها . بل أنه ليس امامها الا أن تفعل ذلك حتى تستطيع أن تقف على قدميها فى ظل ظروف محيطة صعبة ومتغيرة .

## سادساً : المدخل الموقفى

بدأ فى السبعينات تطور جديد فى الفكر الادارى نتيجة الاحساس بأن المداخل السابقة لاتعطى اجابات لكل المواقف التى تواجه الادارة . واطلق على هذا المدخل الجديد المدخل الموقفى Situational Approach أو المدخل الشرطى Contingency Approach وهو يعنى أن تطبيق مبادئ وأساليب الادارة مشروط بالظروف السائدة وأن تطبيق أدوات الادارة المستمدة من المدارس التقليدية والسلوكية والكمية ونظرية النظم مرتبط بالموقف الذى يواجهه الادارة .

وقد يكون المدخل الموقفى هو المخرج أمام الادارة بعد هذا التشابك الذى نشأ عن تعدد المدارس والمداخل منذ أوائل هذا القرن وحتى أواخر السبعينات . وقد بدأت الحاجة الى مدخل جديد من رجال الادارة الذين يمارسون فى الحياة العملية والذين لم يجدوا فى المدارس والمداخل السابقة حلولاً لكل المشاكل التى يواجهونها . كما بدأ الدارسون والمستشارون المتخصصون فى الادارة يشعرون بأن تطبيق المداخل والنظريات السابقة لايعطى النتائج المطلوبة خاصة وأنهم كانوا يتأثرون بالمدارس التى ينتمون اليها .

وقد اتضح أن المدخل الكمى على سبيل المثال يعطى نتائج طيبة فى بعض المواقف بالنسبة لبعض المشاكل المعينة ولايعطى نفس النتائج فى مشاكل أخرى . وكذلك الحال بالنسبة للمدخل السلوكى . حيث وجد مثلاً أن اثرء العمل يعطى نتائج جيدة مع الفنيين المهرة وليس مع العمال غير المهرة . ووجد ان المدخل الكمى لايستطيع ان يعالج المشاكل السلوكية ، والمدخل السلوكى لايستطيع أن يعالج المشاكل الكمية . وهو ما أقنع رجال الادارة بالحاجة الى مدخل جديد يواجه مختلف المواقف .

وهناك من علماء الادارة من يعتقدون بأن نظرية النظم يمكن أن يكون فيها الحل لمشكلة قصور المدخل الكمى والمدخل السلوكى وهم يرون فى النظم المفتوحة القدرة على التمشى مع التعقيد المتزايد والتأثير النابع من الظروف المحيطة والذى يواجهه المديرين فى الوقت الحاضر . بينما يرى آخرون أن المدخل الموقفى يمثل طريقاً وسطاً بين المبادئ المحددة والمبسطة وبين المرنىات غير المحددة والمعقدة بعبارة أخرى فان المدخل الموقفى يعترف بالتعقيد الذى تنطوى عليه ادارة التنظيمات الحديثة ولكنه يستخدم أنماطاً أو أطراً من العلاقات من التنظيمات الفرعية لتسهيل تحسين الاداء . وقد اتضحت أهمية المدخل الموقفى فى مجال تصميم التنظيم والقيادة وتغير السلوك .

( ١ ) تصميم التنظيم : يعتمد المدخل الموقفى فى تصميم التنظيم على فرض يقول انه لا يوجد تنظيم يكون هو الافضل فى جميع المواقف . وكان المدخل الكلاسيكى (المدرسة التقليدية) يرى



أن التصميم البيروقراطي يؤدي الى أعلى درجة من الكفاية في جميع الحالات ثم جاء المدخل النيوكلاسيكي (مدرسة العلاقات الانسانية) فنأدى باللامركزية في جميع الحالات وقد ثبت ان التصميمات التنظيمية المبنية على المداخل المختلفة لم تكن مناسبة لجميع الظروف والمواقف . فعلى سبيل المثال فان البيروقراطية لم تستطع التمشي مع المواقف العالية الحركية . كما أن اللامركزية لم تكن مناسبة في حالات عالية الميكنة . ووجد المدخل السلوكي صعوبات في مواقف كانت تحتاج بدرجة أكبر الى البيروقراطية . كما وجدت مواقف لا تتمشي معها حرية الحركة للعاملين وذلك حيث تتميز المواقف بالثبات والاستقرار . من هنا كانت التصميمات الموقفية شرطية في طبيعتها . فالبيروقراطية تكون هي الأفضل في المواقف المستقرة بينما حرية العمل والحركة تكون هي المطلوبة في المواقف التي تتميز بالتغير والديناميكية . بعبارة أخرى فان استخدام المدخل الموقفى في تصميم التنظيم يعنى الأخذ في الاعتبار الكثير من المتغيرات المحيطة بالموقف وفي مقدمتها المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية .

( ٢ ) القيادة : برغم ان موضوع القيادة تناوله الكتاب بدرجة مستفيضة من البحث والدراسة إلا أنهم مع ذلك لم يتوصلوا فيه الى نتائج محددة . وقد تم تناول الموضوع من زوايا متعددة . وكان الغرض من كل ذلك هو الوصول إلى ما يمكن اعتباره قيادة فعالة . إلى أن كان تناول موضوع القيادة من زاوية الموقف ، حيث اتضح عمليا أن أفضل الزوايا التي أمكن بها تحقيق الهدف المطلوب وظهر ما يسمى النموذج الشرطى للفعالية القيادية . وينص هذا النموذج على أن القائد لى يكون فعالا فانه يجب أن يكون قادرا على تقسيم المواقف تبعا لأبعاد ثلاثة تتعلق بقوة المركز وبالقبول من جانب المساعدين وبتحديد الهدف أو العمل المطلوب انجازه .

( ٣ ) تغير السلوك : يركز تغير السلوك على افتراض أن السلوك يعتمد على النتائج المتولدة منه . وعلى ذلك فان تغير سلوك شخص ما يتوقف على قدرة هذا الشخص على ادراك العلاقة الارتباطية بين سلوكه والنتائج المتولدة من هذا السلوك ، وأصبح هناك ما يسمى ببرامج تعديل السلوك التنظيمي Organizational Behavior Modification وقد استخدمت هذه البرامج على سبيل المثال في تدريب المشرفين الصناعيين .



## الفصل الرابع

### وظيفة التخطيط

- أولا : مفهوم التخطيط وأهميته
- ثانيا : عناصر التخطيط
- ثالثا : الخطوات العلمية للتخطيط

## أولا : مفهوم التخطيط وأهميته

مقدمة

من المعطيات الهامة أن النشاط الإداري يقوم على عدد من العمليات ، وأن هذه العمليات يمكن تحليلها لاعادة تجميعها في عناصر وأن هذا التجميع يمكن أن يضع أمامنا عناصر يتميز فيها كل عنصر عن الآخر من حيث طبيعته وتوقيته وكيفية ممارسته .. وهذه العناصر يسميها رجال الفكر الإداري «وظائف الإدارة» وتحديد عدد هذه العناصر ليس موضع اتفاق أو إجماع بين علماء الإدارة . ولكن الأمر الذي يكاد يكون متفقاً عليه في وقتنا الحاضر هو تحديد عدد هذه العناصر في ضوء العمليات الإدارية التي تتم قبل التنفيذ ، والعمليات الإدارية التي تصاحب التنفيذ والعمليات الإدارية التي تلحق بالتنفيذ .

وعلى ذلك يمكن حصر الوظائف الرئيسية للإدارة في أربعة عناصر هي :

١ - التخطيط

٢ - التنظيم

٣ - التوجيه

٤ - الرقابة

وتمثل وظيفة التخطيط نقطة البدء لرجل الإدارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية ، مما يجعلها في مقدمة الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، فالتخطيط هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة . وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية وما شابه ذلك فإنه يحاول أن يتوقع ويتنبأ بالوضع المستقبل مستعيناً على ذلك باستقراء الماضي البعيد والحاضر وتحليل للمتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً ، والمتغيرات التي يمكن توقعها في المستقبل ، حتى يتسنى له إمكانية التقدير في ظل رؤية واضحة المعالم مع ضرورة الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل . وفي هذا يقول فايول ، أن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ، مع الاستعداد لهذا المستقبل . وإذا أمعنا النظر جلياً في وظيفة التخطيط لوجدنا أن مفهومها ومضمونها الحقيقي ينطوي على مجموعة من المحددات الرئيسية والتي يمكن إيجازها في النقاط الرئيسية التالية :

( أ ) المسئولون عن التخطيط :

إذا كان التخطيط وظيفة إدارية مستمرة باستمرار حياة المنشأة فلاشك أن هذا التخطيط يجب أن ينصب على كل المستويات الإدارية (مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة الإشرافية) . هذا من الناحية العلمية ، أما من الناحية العملية فإن رجال الإدارة العليا الموجودين في قمة الهيكل التنظيمي ممن لهم الحق في إصدار واتخاذ



القرارات الاستراتيجية ووضع السياسات والبرامج يخصصون من وقتهم لعملية التخطيط جزءاً أكبر بكثير مما يخصصه المسؤولون القائمون على العمل داخل المستويات الادارية الوسطى والاشرافيه .

ولايتعارض ذلك مع المبدأ العام المتعارف عليه والذي يتمثل في صورة قيام كل مدير بالتخطيط كمتطلب أساسى من المتطلبات الملقاه على عاتقه ، بغض النظر عن المستوى الادارى الذى يقع فيه .

ولعلنا نتساءل عن دور الرؤوسين في اعداد الخطة ؟ حقيقة الأمر أنه من الممكن أن يقوم المدير منفردا بكل ما هو متعلق بالتخطيط . وقد يقوم المدير بالتخطيط مع الاستعانة بأفكار وآراء الرؤوسين التابعين له . وقد يقوم المدير بوضع النقاط الاساسية التى يجب ان تحتويها الخطة ، مع تكليف الرؤوسون بوضع كافة تفاصيلها ودقائقها وفقا للحدود التى رسمها ، وداخل الاطار المحدد سلفا ، وقد يقوم الرؤوسون بوضع الخطط شريطة أن يتم عرضها على المدير قبل تنفيذها لاعادة النظر فيها قبل اعتمادها ومعالجة ما يحتمل أن يكون فيها من أوجه قصور أو ثغرات .

#### ( ب ) التخطيط بالمشاركة :

يتضح من النقاط السابقة أن وضع خطة معينة قد يتم من خلال مشاركة الرؤوسين للمدير بأفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم . ولاشك أن هناك العديد من المزايا قد تنجم عن هذه المشاركة والتي تتمثل في :

١ - احساس الرؤوس بأهميته . وبدوره وقيمته ، الأمر الذى يرفع من روحه المعنوية ويجعله أكثر عطاء .

٢ - الوصول الى خطط أكثر موضوعية وقدرة على تحقيق أهداف المنشأة ، مما يعود عليها بأفضل النتائج .

٣ - تدعيم العلاقات الانسانية ، الأمر الذى يؤدي بصورة مباشرة أو غير مباشرة الى تحقيق أهداف المنشأة في الاجل القصير والطويل .

٤ - جعل الخطط أكثر مرونة ، وفي نفس الوقت أكثر قبولا من جانب الآخرين .

٥ - الاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية المتاحة داخل المنشأة .

٦ - خفض الكثير من الجهد والوقت والتكلفة .

٧ - تحقيق مبدأ علمى سليم متعارف عليه ، يتمثل في اجراء الرقابة على الخطط الموضوعية . ذلك أن التخطيط والرقابة توأمان ، ولا جدوى من وراء خطة موضوعية لا تتم مراقبتها ومتابعتها . وكذلك لا يمكن أن نجرى رقابة إلا إذا كانت هناك خطط موضوعية بالفعل . فهاتان الوظيفتان متكاملتان ومتلازمتان ، والتخطيط بالمشاركة هو ترجمة حقيقية لتدعيم وثيق للعلاقة المركبة بين التخطيط والرقابة .

( ج ) الاطار الزمني للتخطيط :

يمكن النظر الى أنواع التخطيط المختلفة وفقا للاطار الزمني لها على النحو التالى :

١ - خطط طويلة الأجل .

٢ - خطط متوسطة الأجل .

٣ - خطط قصيرة الأجل .

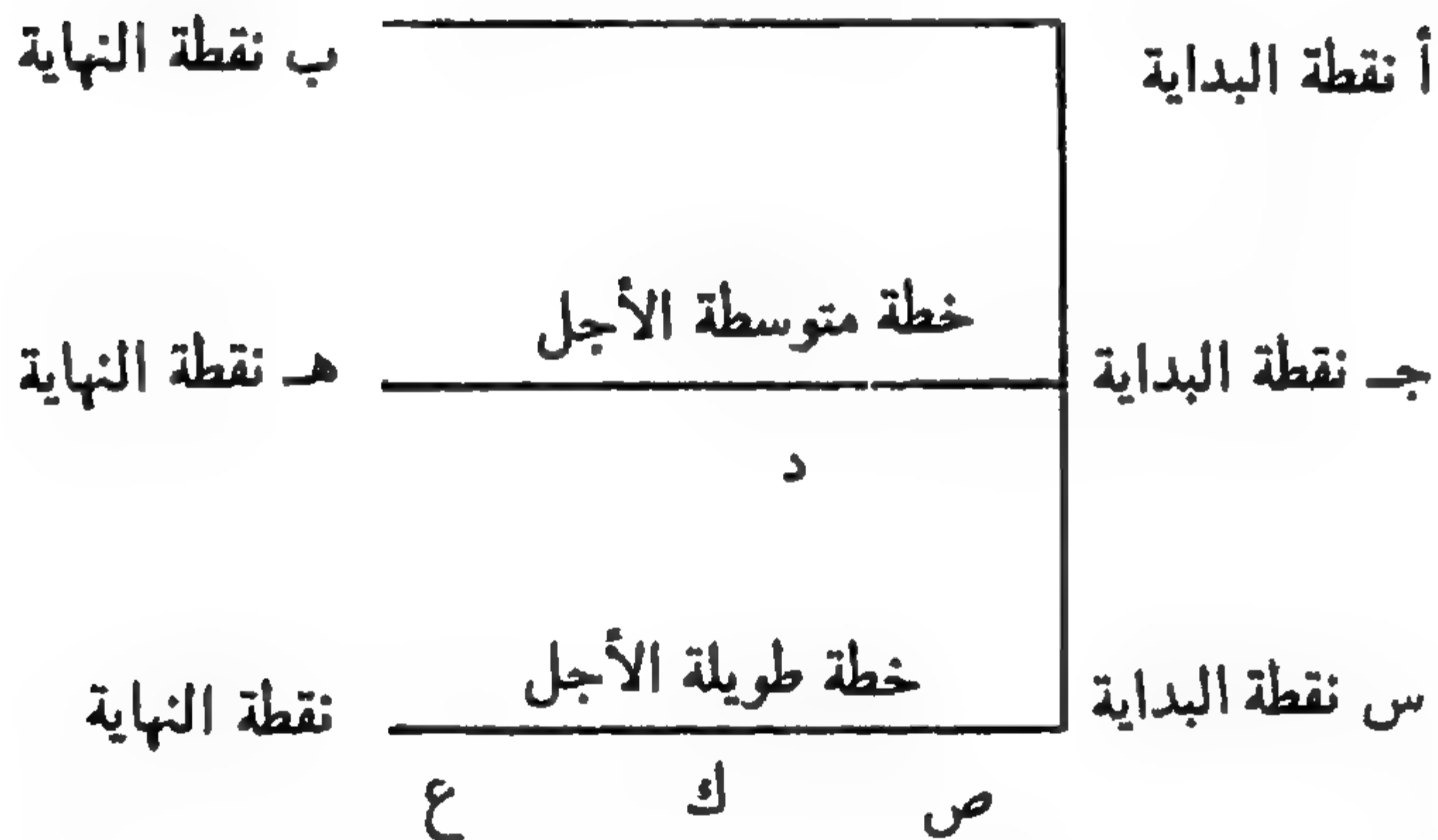
ويخطئ من يحاول أن يضع مددا زمنية تحكمية بصورة مطلقة للتفرقة بين هذه الأنواع ، اللهم إلا إذا كانت من خلال دراسات علمية تثبت صحتها .

وبصفة عامة فان اعداد الخطط ليس بالأمر السهل ، اذ انه كلما طالت الفترة الزمنية اللازمة لخطة ما كلما زادت درجة الصعوبة فى اعداد هذه الخطة . ويؤدى ذلك الى عدم امكانية التحكم فى المتغيرات المستقبلية بصورة دقيقة ، ومن ثم فان حالة عدم التأكد هى السمة المميزة لمثل هذه النوعية من الخطط ، والعكس صحيح .

شكل رقم (٤ - ١)

الإطار الزمني للتخطيط

خطة قصيرة الأجل



وهذا الشكل يوضح ان نقطة البداية لانواع الخطط الثلاث مماثلة (أ ، ج ، س) . الا ان نقطة النهاية قد تفاوتت واختلفت (ب ، هـ ، ع) . والسبب فى ذلك يرجع الى اختلاف الاطار الزمني الخاص بكل خطة . فالفرق بين الخطة القصيرة الأجل والخطة المتوسطة الأجل يمكن التعبير عنه بالمسافة د هـ . والفرق بين الخطة المتوسطة الاجل والخطة الطويلة الاجل يمكن التعبير عنه بالمسافة ك ع . والفرق بين الخطة القصيرة الأجل والخطة الطويلة الأجل يمكن التعبير عنه بالمسافة ص ك + ك ع ، وهى تساوى ص ع .

بيد أن هناك علاقة طردية بين الاطار الزمني للخطة وحالة عدم التأكد . فكلما زادت الفترة الزمنية للخطة كلما زادت حالة عدم التأكد والعكس صحيح .  
على أى حال فان هناك العديد من الأمور التى يجب النظر اليها بعين الاعتبار ونحن بصدد تحديد الاطار الزمني . ومن هذه الأمور :

- ١ - حجم المنشأة .
- ٢ - نوعية الأنشطة المختلفة التى يتم ممارستها داخلها .
- ٣ - هيكل القوى العاملة .
- ٤ - قدرات القائمين والمسؤولين عن العمل
- ٥ - التكاليف التى تكبدتها هذه المنشأة .
- ٦ - نوع الصناعة .
- ٧ - نوعية المعلومات والبيانات المتوفرة لدى المنشأة ودرجة تفصيلها ودقتها .

#### ( د ) أنواع التخطيط :

يجد المدير نفسه عادة أمام أربعة أنواع من التخطيط ، وكل نوع من هذه الأنواع يعمل فى مجال يختلف طبقا للغرض منه أو للهدف الذى يسعى إليه وهذه الأنواع الأربعة هى :

- ١ - التخطيط من أجل أداء جديد
- ٢ - التخطيط للتطور أو للتحسين
- ٣ - التخطيط من أجل حل مشكلة
- ٤ - التخطيط لعمليات رتيبة (روتينية) تتكرر .

#### ( ١ ) التخطيط لاداء جديد :

الاداء الجديد الذى نعينه قد يكون اقامة مشروع أو التفكير فى انشاء قسم أو ادارة أو وحدة عمل جديدة على الهيكل التنظيمى للمنشأة لكى ينام بها مهمة جديدة بم يسبق ممارستها من قبل . وهنا يكون المدير المخطط أمام تحد لقدراته وطاقاته . إذ هو ينشئ شيئا جديدا من العدم . وما يقتضيه التخطيط من نشاط وعمليات عقلية فى هذه الحالة قد يختلف عما تحتاج إليه العمليات التى سوف نوردتها فى أنواع التخطيط الثلاثة الأخرى .

ومن أمثلة هذا النوع من التخطيط . انشاء جهاز لبحوث التسويق فى منشأة لم تكن تقوم بهذا النشاط بواسطة اجهزتها الخاصة من قبل . ويقتضى الامر فى هذه الحالة من المخطط ان يوضح اختصاصات هذا الجهاز ويرسم له السياسات ويقرر له الاجراءات التى سيسير عليها نشاطه . ويوضح كيف تدبر القوى البشرية وما يلزم من آلات وأدوات لمباشرة هذا النشاط ،

مع توضيح الاهداف التى يسعى الجهاز الجديد لتحقيقها ، والبرامج المختلفة التى سوف يطبقها .

## ( ٢ ) التخطيط للتطوير أو التحسين :

من مهام المدير أن يعمل على تطوير منشآته وتحسين أداء العاملين فيها ، حتى ولو كان أداؤها مرضيا . وفى هذا السبيل يقوم المدير بإجراء الدراسات اللازمة التى يتبين منها اتجاه نشاط المنشأة وأجهزتها ، لعله يجد بذلك سبيلا نحو تطوير بعض النواحي لذلك النشاط . وقد يجد بعض المجالات المفيدة مثل تخفيض التكاليف بغير تأثير فى مدى جودة الانتاج ، أو إعادة تنظيم جهاز ما أو تبسيط اجراءات فيها شئ من التعقيد أو اجراء برنامج تدريبى للعاملين فى جهاز ما لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم .

## ( ٣ ) التخطيط لحل مشكلة :

قد يجد المدير أن الأمور لا تسير على المستوى المأمول أو بالمعدلات المطلوبة . فيحس مثلا أن هناك خطأ ما فى ادارة أو قسم أو وحدة من وحدات العمل ، كأن يكون ذلك فى الأفراد القائمين بالعمل أو نوعية السلعة المنتجة .. أو المعدات المستخدمة . فمتى أحس المدير أن هناك مشكلة تتطلب حلا ، وأن من واجبه أن يصل الى ذلك الحل ، فهو عندئذ يتحرك للتعرف على حقيقة المشكلة وجمع المعلومات عنها وتحليل تلك المعلومات والتعرف على الحلول البديلة لها ثم يتخذ قراره بالحل الذى يراه ملائما ، ويضع الخطة التى من شأنها أن تضع ذلك الحل موضع التطبيق ، كل ذلك بالتعاون مع مساعديه أو من يعينهم أمر ذلك القرار .

## ( ٤ ) تخطيط العمليات الرتيبة المتكررة :

يتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التى من شأنها أن تتكرر دون تعديل فى خطتها ، ومن أمثلتها الميزانية والأعمال اليومية المتكررة . ونظرا لتشابه وتماثل الخطوات العلمية اللازمة لأنواع المختلفة للخطط السابقة فسوف نقوم بعرض أحدهما : التخطيط من أجل حل مشكلة ، كمثال يحتذى به عند النظر لأنواع الأخرى .

لا توجد أية منظمات أو منشآت لا تصادفها مشكلات وأى مدير مهما كان احتياطه للأمور ، لا يمكن أن يخلو الأمر عنده من أن تنبع لديه مشكلات يرغب فى أن يحلها ويصلح أمرها . ويجب أن نلاحظ هنا أن الأمر بصدد مشكلات تشغيل وليس مشكلة عامل أو اثنين . فالمشكلات التى نقصدها هى التى تتطلب جهودا تخطيطية محددة ، ومن أمثلتها مايلى :

١ - مشكلات الممارسة الادارية : مثل تأخير الأوراق أو تأخير معاملات أو ميزانيات غير



كاملة أو منضبطة أو متأخرة ، أو نظام حفظ غير سليم ، أو ما شابه ذلك من مشكلات العمل الجارى .

٢ - مشكلات الاداء : مثل الافتقار فى الكم أو الكيف لاي عمل تقوم به الادارة ، أو تراخى بعض الاجهزة فى انجاز عملها .

٣ - المشكلات المالية : مثل ما يتعلق بزيادة التكاليف عما ينبغى ، وما يتصل بمصادر التمويل ، والانحراف عما ورد فى الموازنة التخطيطية من أرقام ، والعجز فى اجراءات الأمن فى المخازن ، وعدم ضبط المخزون ، وغير ذلك من المشكلات التى تكشفها الرقابة المالية .

٤ - مشكلات شئون العاملين : مثل زيادة معدل دوران العاملين (أى تزايد تركهم للخدمة والحاق عاملين جدد محلهم) مما يحمل المنشأة اعباء مالية ، ومشكلات التأخير فى الحضور للعمل أو التغيب عنه ، أو انخفاض الروح المعنوية وكثرة الشكاوى ، أو ضعف الانتاج الفردى ، أو النقص فى التدريب أو عدم ملائمته ، وغير ذلك من المشكلات المتعلقة بشئون العاملين من اختيار وتدريب ومكافأة وترقية ونقل وندب وانهاء خدمة .

٥ - مشكلات العلاقات الداخلية : مثل وقوع صدام بين الادارات المختلفة ، أو حدوث تداخل فى اختصاصاتها ، مما يؤدى الى تضارب فى الأعمال وصراع يوقف التعاون الواجب ويضعف الثقة بين المديرين وبعضهم ، أو حدوث خلافات بين العاملين ورؤسائهم أو بين العاملين بعضهم البعض .

٦ - مشكلات العلاقات الخارجية : وهذه تتمثل فيما يحدث بين المنشأة وغيرها مما هو خارج نطاقها مثل مشكلات التعاملين وما يتصل بتسليمهم مشترياتهم فى المواعيد المقررة ووفقاً لشروط التعاقد ، ومشكلات المستهلكين ووجهة نظرهم فى السلع التى تنتج من أجلهم أو الخدمات التى تقدم لهم ، ومشكلات المنافسة فى السوق ، والمشكلات المتصلة بعلاقات المنشأة مع غيرها من المنشآت الزميلة كالمنافسة وأساليبها ودرجة حدتها ، والعلاقات مع المنشآت المتعاونة مثل دور نشر الاعلانات والبنوك وشركات التأمين ، والعلاقات مع الأجهزة الحكومية ذات العلاقات بعمل المنشأة كمصلحة التراخيص ووزارات التجارة والصناعة والمواصلات وما إليها .



## ثانياً : عناصر التخطيط

يتضح مما سبق عرضه في ثنايا أنواع التخطيط ، أن أية خطة متكاملة ينبغي أن تقوم على سبعة عناصر هي :

- ١ - الأهداف .
  - ٢ - التنبؤ بالاحداث المستقبلية .
  - ٣ - السياسات .
  - ٤ - البرامج .
  - ٥ - الاجراءات .
  - ٦ - الوسائل والأدوات اللازمة للخطة .
  - ٧ - الموازنة التخطيطية .
- ( أ ) الأهداف :

وتنقسم الى قسمين : الأهداف البعيدة ، والأهداف القريبة .

### ( ١ ) الأهداف البعيدة :

يجب التمييز دائماً بين الغرض - وهو الذى يدلنا على السبب فى انشاء المنظمة أو أحد أجهزتها أو أحد وظائفها - وبين الهدف الذى يعد وصفا لما تريد المنظمة أن تحصله أو تحققه . ومعنى ذلك أن الهدف أكثر تحديداً من الغرض ، وهو فى ذات الوقت أكثر قابلية للتحقيق . والهدف البعيد هو تعبير واسع عن تحصيل نتوقعه فى الأمد البعيد .

ويجب أن تتوافر فى الأهداف البعيدة شروط أهمها مايلي :

- ١ - أن تكون موقوتة ، أى محدد وقت وقوعها .
  - ٢ - أن تكون ممكنة التحقيق وفقاً للإمكانات المتوافرة أو التى يمكن تدبيرها .
  - ٣ - أن تكون واقعية بمعنى ألا تكون مغرقة بالخيال أو جانحة نحو التفاؤل الذى يعد نوعاً من الأحلام .
  - ٤ - أن تثير اهتمام العاملين وتجعلهم يتحمسون لها .
  - ٥ - أن تكون متألقة مع بعضها إذا ما تعددت فلا يعارض بعضها البعض .
- ولكى نزيد فى شرح الهدف وضوحاً ، فإن المنشأة أو العمل الجديد يجب أن يكون له غرض عام واحد يتوقف على حجم الوحدة الإدارية التى ستقوم به . وهذا الغرض النهائى ينبغي ألا يتغير بل يثبت على حاله . هذا فى حين أن الأهداف تتسم بالمرونة ، ولذلك نجدها دائماً فى حاجة للمراجعة . وعندما يتم التوصل الى تحقيقها فإنها تقود الى تحقيق الهدف البعيد للمنشأة أو للعمل الجديد الذى أنشئ . ويلاحظ أن كلا من تلك الأهداف يتضمن فى طياته نصاً عن السياسات التى تتبع لتحقيقه .

فاذا كنا مثلا بصدد انشاء وحدة عمل مكتبية صغيرة فانه يكفى في هذه الحالة ثلاثة أهداف تساعدنا للوصول الى تحقيق الغرض الرئيسى وهى :

١ - الاعداد لخدمة الطبع على الالة الكاتبة بطريقة تعكس سمة المنظمة من حيث الأناقة والنظافة والدقة والسرعة والصواب في وضع الكلمات وتركيب الجمل ، وتجهيز المنسوخات حتى التوقيع من المدير المختص .

٢ - الاعداد والمحافظة على نظام حفظ سليم ، يقوم على أحدث الأدوات والاجهزة التى تضمن استمراره وسلامته وتنسيقه وبحيث يمكن الرجوع الى سجلات منتظمة من المستطاع الاطلاع عليها لتعطى البيان السليم فى أقصر وقت فور طلب ذلك البيان .

٣ - امداد الوحدة بسجلات منظمة للبريد تحدد فيها أوقات وصول البريد مع بيان نوعه والجهة المختصة بنظره ، وموعد تحويله اليها ، كذلك توضح فيها ملخصات للبريد الصادر والجهة المصدر اليها وموعد التصدير وما الى ذلك .

كل هذه أهداف نجدها أكثر تحديدا من الغرض العام . وكل هدف منها يصف الغاية التى تبغى المنشأة أن تحققها من انشاء الوحدة الجديدة ، ويلاحظ هنا أن هذه الأهداف تساعد المدير كثيرا من حيث توجيه طاقاته وتوجيه طاقات مساعديه والمنفذين للعمل الجديد .

## ( ٢ ) الأهداف القريبة :

يجب أن تترجم الأهداف القريبة الى تقديرات كمية ونوعية ، أو كمية نوعية معا . كما ينبغى أن يوضع اطار لما ينوى المدير تحقيقه فى تاريخ محدد . وهذه التقديرات هى التى تدل على النتائج التى سوف تحدث خلال فترة زمنية معينة . وكما أن الأهداف البعيدة تساعد على الوفاء بالغرض فان الأهداف القريبة تساعد على الوفاء بالأهداف البعيدة . ومن الواضح أن هناك فروقا جوهرية بين الأهداف البعيدة والأهداف القريبة من أهمها :

- ١ - أن الهدف القريب أكثر تحديدا من الهدف البعيد فيما يتعلق بما يقصد الوصول اليه .
- ٢ - مدة دوام هذا الهدف القريب قصيرة وينتهى بالوصول الى النتائج المرسومة ، وذلك بخلاف البعيد الذى يعيش حياة المنشأة فى أغلب الاحوال .
- ٣ - يحتوى الهدف القريب على قياسات كمية أو معدلات مئوية فى معظم الاحيان ، بينما الهدف البعيد أكثر عمومية من ذلك .

هذا ويشترط فى الهدف القريب شروط أهمها مايلـى :

- ١ - أن يكون بسيطا فى التعبير وأن يصف فى يسر النتائج التى ترغب الادارة فى تحقيقها .
- ٢ - أن يكون مفهوما لدى هؤلاء الذين سوف يقومون على تطبيقه .
- ٣ - أن تكون الخطوات التى تتخذ لوضعه موضع التطبيق واضحة تماما .
- ٤ - أن يكون موقوتا بوقت معين لاتمامه .
- ٥ - أن يكون محددا واضح الكم ما أمكن ذلك .



٦ - أن يكون واقعيا يمكن تحقيقه فضلا عن أن يكون قادرا على أن يثير في نفوس القائمين على تنفيذه الاهتمام الواجب .

٧ - أن يتمشى مع غيره من الأهداف فلا يحدث تعارض أو تضارب بينه وبينها .

٨ - أن يراعى فيه أقصى ما يمكن من الاقتصاد بالنسبة للموارد والوقت مقارنة بالأموال المستثمرة في سبيل الوصول اليه .

ومن هذا يتبين أن هناك تشابها كبيرا في شروط الأهداف البعيدة والأخرى القريبة . بيد أن الاختلاف بينها يتمثل في مدى أهمية كل منها ودرجة ثباته وعمره الزمني . فإذا نحن تأملنا وحدة عمل مكتبية ، على سبيل المثال ، وراجعنا كيف يضع المدير ويحدد أهدافها القريبة التي تهيم له أن يحصل على ما يريد ، فإن أحد تلك الأهداف قد يصاغ على الوجه التالي (مثلا) :

( تأمين وجود كل معدات المكتب من ملفات وسجلات ومكاتب وكراسي وتليفونات وآلات كاتبة وحسابة واليكترونية ، مركبة وموجودة في أماكنها بحلول منتصف رجب سنة ١٤٠٨ هـ ) .

أما كيفية الوصول الى تحقيق الهدف القريب ، فإن ذلك يتم عن طريق أهداف أخرى فرعية تنبثق منه ، وهى تتعلق بشراء المعدات وتركيبها واعداد مايلزم من عاملين . ومن أمثلتها مايلي :

١ - شراء كل الادوات اللازمة والضرورية من ملفات وسجلات ومكاتب ، وكراسي وتليفونات وآلات كاتبة بحلول منتصف جمادى الثانية سنة ١٤٠٨ هـ .

٢ - تركيب ووضع هذه الادوات بحلول أول رجب ١٤٠٨ هـ .

٣ - استكمال الموظفين اللازمين للوحدة في نفس يوم التركيب وبشرط ان يكون قد تم تدريبهم ليصيروا على مستوى من الكفاءة التى تناسب العمل المطلوب منهم وأن يؤدوه وذلك قبل منتصف رجب .

فإذا تم شراء الأدوات وأعدت الاجراءات وتم التركيب ، أمكن للمدير أن يعلن قيام الخدمة الجديدة بحلول منتصف رجب ١٤٠٨ هـ .

ومن هذا يتضح أن الأهداف القريبة هى نتائج التقديرات التى ينوى المديرون تحصيلها بمرور وقت ما أو حلول تاريخ معين . وهذه التقديرات ترشد المديرين الى الاتجاهات التى تساعد على تشكيل المستقبل كما يجب أن يكون .

#### ( ب ) التنبؤ بالأحداث المستقبلية :

ويقصد به تلمس أحوال المستقبل بناء على استقراء منطقى أساسى أحداث الماضى ، فإن الماضى يقود للمستقبل ، مع اضافة ما يلى المنطق والتحليل العلمى . وفى مجال الأعمال يبدأ التخطيط كله بالتنبؤ بالمبيعات والعوامل التى تؤثر فيها بالزيادة أو النقصان . فالنتاج يتوقف على مقدار المبيعات والمشتريات ، والأرباح تكون نتيجة لها إذا ما تعرفنا على التكاليف .

ولكى يتم التنبؤ بالمبيعات يمكن تأسيس المبيعات المستقبلية على هدى المبيعات فى العام الماضى خلال سلسلة زمنية معقولة ، مع اضافة نسبة النمو الطبيعية ، ومع مراعاة ما قد يجد من أحداث فى المستقبل مؤثرا فى المبيعات زيادة أو نقصانا .

كذلك قد يتم التنبؤ بالمبيعات على ضوء أحاسيس رجال الادارة وما ينطبع فى أذهانهم نتيجة لخبراتهم السابقة وما يخزنون فى عقولهم وأذهانهم من تجارب ماضية . وتحمل هذه الطريقة فى طياتها مخاطرة كبيرة حيث يتوقع ان يجانب الصواب تلك التقديرات .

وقد تلجأ منشأة الأعمال لطريقة أخرى وذلك اذا ما كان السوق التى تمارس نشاطها فيها مستقرة . فتتعرف على نصيب المنشأة من حجم السوق الكلية كنسبة مئوية . فاذا أمكن التنبؤ بحجم السوق الكلية عن طريق اجهزة الدولة الخاصة بالاقتصاد أو الاحصاء فانه يمكن معرفة مبيعات المنشأة على وجه التقريب فى زمن لاحق .

ويلاحظ هنا أن التنبؤ بالمبيعات شىء وهدف المبيعات شىء آخر . فالتنبؤ بالمبيعات ينجم عن معرفة رقم المبيعات الذى ينتظر أن يتحقق تلقائيا لو سارت الأمور مسارها الطبيعى . أما هدف المبيعات فيعبر عن الرقم الذى يسعى رجل الادارة لتحقيقه ويجند كل قواه لكى يصل إليه ، سواء كان ذلك الرقم أكبر من ذلك الذى أسفر عنه التنبؤ أو كان أقل منه ، وذلك وفقا للأحوال .

هذا ويجب تحديد العوامل المؤثرة فى الخطط أولا ومنذ البداية ثم اعطاؤها الاعتبار الكافى عند وضع الخطة وأهم هذه العوامل مايلي :

#### ( ١ ) السياسات الحكومية :

وهى مجموعة من الاجراءات تتخذها الحكومة تجاه العمل التجارى أو المالى أو الحرفى بحيث يكون لها التأثير الكامل على حيوية ونشاط المنظمة أو المؤسسة . فاما أن تكون الاجراءات مشجعة لها أو على العكس من ذلك . وهذه الاجراءات الحكومية تتمثل فى :

##### ١ - السياسات المالية الحكومية :

وهى المتعلقة بالانفاق والاستثمار الحكومى والاتجاه الحكومى فى التوسع أو الانكماش فى مجال الانفاق والاستثمار . وعلى ضوء هذا الدور يخطط القطاع الخاص برامجه وخططه أما بالتوسع أو الانكماش .

##### ٢ - السياسات النقدية :

وهذه تتمثل فى دور الهيئة النقدية والمشرقة على نظام واصدار النقد فى الدولة ، ومن خلال رقابة الحكومة على سعر الخصم على القروض فيما بين البنوك وهذه الهيئة أو البنك المركزى . أو سعر الفائدة السائد فى الأسواق النقدية والذى يكون للبنك المركزى دوره فى تحديد حدية الأعلى والأدنى .

##### ٣ - السياسات الضريبية :

وهى تتمثل فى الاجراءات الحكومية فى مجال فرض وجباية الضرائب . ونجدها هنا أن

الاعفاء من أعباء هذه الضرائب على الآلات ومستلزمات الانتاج أو فرض ضرائب بمعدلات صغيرة يشجع المؤسسات والمنظمات على التوسع الانتاجى بعكس الحال فيما لو تحملت أعباء ضريبية كبيرة .

## ( ٢ ) الظروف الاقتصادية العامة :

وهذه تلعب دورها الهام ، اذ فى ظل هذه الظروف السائدة وتحت ظل التنظيمات التجارية القائمة يبنى رجل الأعمال تصوره عن مستقبل نشاطه التجارى أما توسعا أو انكماشاً .

## ( ٣ ) التنبؤات التجارية :

وغالبا مايقوم تقدير الظروف الاقتصادية المستقبلية على ضوء التنبؤ بالأحوال التجارية المتوقعة مستقبلا . وهذه يمكن الوصول اليها عن طريق عدة طرق احصائية ورياضية الى جانب قدر كبير من الخبرة والفراسة .

## ( ٤ ) التنبؤات التكنولوجية :

وهذه تقوم على فرضيات علمية أساسها قدرة العلم على انتاج البدائل والطرق الحديثة الجديدة فى الانتاج والهندسة . وهذه التنبؤات أكثر ما تكون هامة للمنظمات العاملة فى مجال الانتاج الهندسى والسلعى والاعلامى والثقافى .

## ( ٥ ) سلوك المستهلكين :

وهذا له دوره الكبير فى التخطيط للانتاج حيث أن توقعات الغد لسلوك المستهلكين فى المستقبل له أثره الكبير فى سياسة الانتاج والتخزين والتوزيع .

## ( ج ) السياسات :

ويقصد بها المبادئ والمفاهيم واطر التفكير واتخاذ القرارات التى يضعها المخططون ويسترشد بها المنفذون .

وللسياسات أغراض تحققها ، من أهمها أن تعمل على توفير الجهود الادارية ، إذ ترسم الدائرة الواسعة التى فى نطاقها توضع البرامج وتقرر الإجراءات وعلى هداها يتم التنفيذ . وهى مفيدة جدا فى حالة الأعمال المتشابهة والمتكررة ، إذ توجه المدير نحو مواجهة ما يتكرر أمامه من مواقف كذلك فانه إذا فوض المدير أحد مساعديه فى بعض سلطاته فان هذا المساعد يمارس السلطة المفوضة اليه بحرية كاملة مادام يعمل فى حدود السياسات المقررة .

والسياسات الحكيمة تسرع بتحقيق الاهداف ، إذ تضع اقصر الطرق الى بلوغها . كما أنها تساعد فى وضع الخطط الفرعية ، إذ توضع تلك الخطط فى ظل السياسة المقررة بالاضافة الى أنها تحقق التنسيق بين الأجهزة الادارية وبعضها حيث يعمل الجميع بسياسة موحدة . كما أنها تكون صورة ذهنية طيبة عن المنشأة لدى الجمهور ، إذ تميزها عن غيرها من المنشآت . فمثلا إذا كان من سياسة المنشأة إلا تخلف وعدا قطعه ولو كان شفاهة ، فان هذا يميزها بالجدية والأمانة فى نظر المتعاملين معها إذا ما التزم العاملون فيها بتلك السياسة .



والسياسات على أنواع . فمنها السياسة الأساسية التي يكون منصوص عنها في النظام الأساسي للمنشأة وفي عقد تأسيسها ، كأن ينص في ذلك النظام أو العقد على أن تختص المنشأة بنشاط الانتاج وحده ، وحيث لا يجوز لها أن تباشر نشاطا تسويقيا وتركز جهودها في الانتاج فتتقنه . وهناك السياسة العامة التي تضعها الادارة العليا للمنشأة . وهي تدور في فلك السياسة الأساسية كأن تقرر المنشأة انتاج أنواع معينة من السلع لا تتعدها . وهذه السياسة بطبيعتها مرنة ويمكن تعديلها بواسطة السلطة التي اقرتها . كذلك فهناك السياسات التفصيلية التي يطلق عليها أحيانا السياسات الوظيفية أو التشغيلية أو سياسات الادارات ، وهي التي توضع لكي تلتزم بها الوحدات الادارية المعنية ، مثل سياسة البيع بالتقسيط التي تلتزم بها ادارة المبيعات ، وسياسة تصميم المنتجات التي توضع لادارة الانتاج ، وغير ذلك من سياسات الشراء والبيع والتسعير والنقل والتخزين والتمويل والاعلان والعلاقات العامة .

وفضلا عما مضى توجد سياسات اخرى تسمى السياسات الضمنية ، وهي السياسات غير المكتوبة التي لا ينص عليها في سجلات المنشأة ولكنها تكون بمثابة العرف الذي جرى العمل به . وهي تنشأ نتيجة لمواقف سبق أن واجهتها المنشأة وعالجتها بأسلوب معين ، ثم تكرر ذلك الاسلوب فصار سياسة ضمنية تلتزم بها المنشأة كلما تكررت تلك المواقف .

ويشترط في السياسة أن تكون مستوحاة من الهدف ومؤدية الى تحقيقه ، وأن تكون مقنعة لشقي المستويات الادارية وللمنفذين ، وأن تكون محققة لمصالح شتى الأطراف المعنية بالعمل ، فضلا عن ضرورة أن تكون ممكنة التطبيق ، وأن تنبع من واقع المجتمع وتتمشى مع قيمه ومثله . وأن تتصف بالمرونة لكي يمكن تطبيقها في شتى المواقف ، ولا تقف عقبة أمام التطوير ، وأن تكون مكتوبة ومعلنة فيما عدا السياسات الضمنية طبعاً .

#### ( د ) البرامج :

وهي عبارة عن خطط صغيرة محدودة النطاق تنبثق من الخطة العامة . ويخصص كل برنامج منها لعمل معين ، كبرنامج لحملة اعلانية ، وبرنامج للتوسع في المبيعات ، وبرنامج لتطوير انتاج احدى السلع ، وبرنامج لبحث تسويقي مثلاً .

ويقتضى الأمر لوضع برنامج معين أن يحدد هدفه التفصيلي ثم تعيين الأعمال والعمليات بالتفصيل الممكن ، وترتب تلك العمليات ترتيباً منطقياً بحيث تتضح العلاقات بينها وتتكامل في مسيرتها نحو الهدف ، ثم يقرر التوقيت الملائم للبدء في البرنامج وفي كل عملية ، ويحسب الوقت الكلي لانجاز البرنامج بأكمله ، ثم يعين لكل عملية شخص يكون مسئولاً عن انجازها في وقتها المقرر .

وفي المنشأة الناهضة تترجم البرامج على هيئة خرائط زمنية تشبه الجداول ، إذ تحتوي الخريطة على تفاصيل العمليات موضحاً امام كل منها مسافات تبين الوقت الذي يستغرقه انجاز كل عملية ، وتبين مدى التداخل الزمني بين بعض العمليات ، كما يوضح الزمن الكلي اللازم لاتمام البرنامج بأكمله .



## (هـ) الاجراءات :

وهى الأعمال التفصيلية الرتيبة التى تسير فى طريق ثابت مرسوم والتى تسمى عرفا بالروتين . وهى ضرورة للأعمال التى من طبيعتها ان تتكرر والتى تتكون من مراحل أو خطوات أو حركات تتوالى وراء بعضها منذ نقطة البدء حتى نقطة النهاية التى يكون عندها العمل قد انجز تماما .

والاجراءات يجب أن تكون سلسلة ميسرة لانسياب العمل وتتسم بالمرونة فلا تقف عقبة فى طريق انجاز الأعمال . بيد أنه للأسف الشديد كثيرا ما نجد بعض المنفذين يعوقون انجاز أعمالهم بحجة أن الروتين يقتضى ذلك . وهذا أمر خطير لا يتماشى مع فلسفة الاجراءات . فالروتين هذا من صنع البشر ، وضع لكى يسهل العمل لا ان يعوقه . ولا يجوز أن تستعبد الاجراءات صانعيها . لهذا فانه اذا تبين ان الاجراءات تحتوى على تعقيد ما فان الواجب يقتضى اعادة النظر فيها فورا ، وتبسيطها بالقدر الذى يحافظ على سلامة العمل وسرعة تحقيق الاهداف .

ولكى توضع الاجراءات على اساس سديد ، يحسن أن يتم الأمر على هدى من ست خطوات تبدأ بتحديد اسم العملية لتمييزها عن باقى العمليات (مثل اجراءات استصدار وثيقة تأمين ، أو اجراءات اختيار وسائل نشر الاعلانات) ثم حصر ما يجب القيام به من أعمال أو حركات أو تحركات أو انسياب مستندات ، على وجه التفصيل بعد تحليل الأعمال الى أصغر جزئياتها ، ثم ترتيب تلك الأعمال أو الحركات وراء بعضها فى تتابع وتكامل ، ثم تصميم المستندات والنماذج التى سوف تستخدم فى انجاز كل عمل تفصيلى أو فى الربط بين كل عمل وآخر . أما الخطوة السادسة والأخيرة ففيها توزع الأعمال على عدد معين من العاملين ليختص كل منهم بعمل واحد كثير التكرار أو بأكثر من عمل تكراره قليل أو يوزع العمل بحيث يختص أكثر من عامل بعمل واحد يكررونه معا ، وذلك على هدى من الوقت الذى يستغرقه كل عمل تفصيلى ومدى تكراره وبحيث اذا ما تتابعت الأعمال لا تتعطل فى مسيرتها بسبب تكادسها عند بعض العاملين مما يؤخر من يتلونهم فى الترتيب فى القيام بواجباتهم . وينبغى ان يحدد لكل عمل تفصيلى الوقت الذى يستغرقه حتى يمكن حساب ما يستغرقه الاجراء كله الى أن ينتهى العمل المطلوب .

ومما ييسر فهم الاجراءات ودراستها ان ترسم لها خريطة على هيئة جدول ، يوضع بيان العمليات المطلوبة القيام بها ، ثم يبين ما اذا كانت العملية حركة أو فحصا أو انتقالا أو انتظارا (مثلا) ، مع تعيين الوقت اللازم لكل عملية والمسافة التى يقطعها العامل أو العميل اذا كانت العملية حركة . وفى العادة يرمز لكل نوع من العمليات برمز ، كأن يمثل الحركة بدائرة والفحص بمربع والانتقال بخط ، والانتظار بثلاث وهكذا . ثم بعد ذلك يربط بين كل عملية والعملية التى تليها بخطوط توضح العلاقة بين العمليات وبعضها .

هذا ، ويشترط فى الاجراءات أن تكون منطقية بعيدة عن التعقيد ولا تؤدى الى تكرار العمل الواحد بواسطة أكثر من عامل - إلا للأغراض الرقابية فقط - والا تتعارض مع

السياسات أو الاهداف المقررة ، وان تكون مسجلة ومعلنة على العاملين والمتعاملين على السواء ، وان تكون ممكنة التطبيق عمليا . كما ينبغي تدريب العاملين عليها تدريباً كافياً ، وان يجرب قبل وضع التنفيذ للتعرف على أوجه الاختناق فيها واعادة النظر فيها اذا لزم الأمر .

#### ( و ) الوسائل والأدوات اللازمة للخطة :

ويقصد بذلك تعيين الوسائل والأدوات اللازمة لانجاز ما ورد في الخطة من أعمال . وتشكل هذه الوسائل والأدوات كافة القوى البشرية والمادية والأموال اللازمة لتحويل الخطة من حالة سكون على الورق الى حالة حركة وحياة سعياً وراء الاهداف .

ويجدر بالمدير أن يجري تقديراً لكل من هذه الوسائل ، فيحصر ما هو متاح له تحت يده وما يلزم تدبيره منها اذا لم تكن كافية ، مع ترجمة ذلك رقمياً بالأعداد والاحجام والمساحات والأوزان .

ونقطة البداية في تعيين الوسائل والأدوات هي العمليات التي ينبغي انجازها . ومن هذا المنطلق يبدأ المدير في حصر احتياجاته ، وما سوف يحتاجه من مديرين ومنفذين ومواد وآلات وأدوات ، ثم يحسب الفرق بين الاثنين وهو يمثل التمويل اللازم تدبيره لتنجز الاعمال على خير وجه .

ومما يلاحظ هنا ، أن هذا العنصر من عناصر التخطيط يرتبط ارتباطاً مباشراً بوظيفة التنظيم ، وهي الوظيفة التي سوف نتناولها في الفصل التالي :

#### ( ز ) الموازنة التخطيطية :

ويسمى البعض بالميزانية التقديرية . وهي ترجمة رقمية للخطة توضع على هيئة كشف يشمل التقديرات العينية والمالية والنقدية لكافة المواد والاستخدامات ومختلف النتائج التي سوف تسفر عنها البرامج خلال فترة معينة (عام عند معظم منشآت الاعمال) . وتتكون الموازنة التخطيطية في العادة من ثلاث موازنات متكاملة هي الموازنة العينية والموازنة المالية والموازنة النقدية .

#### ( ١ ) الموازنة العينية :

وتشمل تقديراً كمياً يعبر عن وحدات من السلع أو الخدمات التي سوف تنتجها المنشأة أو تقدمها لجمهور المستهلكين ، كما تشمل وحدات المستلزمات السلعية والخدمية اللازمة لتحقيق أهداف الانتاج أو المبيعات ، كما تتضمن بياناً كمياً بالاحتياجات من القوى العاملة من اداريين ومنفذين .

#### ( ٢ ) الموازنة المالية :

وهي ترجمة قيمية لما ورد في الموازنة العينية من أعداد أو كميات أو أوزان أو وحدات أو الى ذلك من المقاييس . ويعبر عن قيمة ما يرد في الموازنة المالية من عناصر بقيمتها النقدية . وتعد هذه الموازنة أداة لتحقيق التوازن بين قيمة كل من الموارد والاستخدامات .

### ( ٣ ) الموازنة النقدية :

وهي تشمل التقديرات بالمقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة الخطة ، وتوضع على هدى من الموازنتين العينية والمالية . ويمثل الفرق بين المقبوضات والمدفوعات فائضا نقديا أو عجزا نقديا ، يعطى صورة عن الوضع التمويلي وحالة السيولة النقدية في المنشأة عند تواريخ معينة هي المراحل التي تجزأ عليها تلك الموازنة .

وعند اعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة ، يجدر بالمدير المختص أن يشرك معه معاونيه في اعدادها ، وان يسترشد بآراء التنفيذيين المعنيين حتى لا تكون الموازنة جانحة نحو التفاؤل الخيالي أو التشاؤم غير المشجع .

وفي معظم الأحيان تعد موازنات فرعية لكل ناحية من نواحي النشاط أو الخدمات مثل موازنة المشتريات ، وموازنة المبيعات ، وموازنة البحوث التسويقية ، وموازنة الانتاج وبحوث الانتاج ، وموازنة النقل ، وما الى ذلك .

ويشترط لاعداد موازنة تخطيطية فعالة ان يتصف كل من يشترك في اعدادها بالمهارة والكفاءة والذكاء ، وان توزع الموازنة على فترات قصيرة ما أمكن ، فتكون شهرية أو ربع سنوية مثلا ، حتى يقارن التنفيذ بما هو مقرر في الموازنة لكل فترة لكي يتدارك الأمر في الفترة التالية قبل أن يستفحل الانحراف ويتعذر تقويمه . كذلك يجب أن تتوافر في تقديرات الموازنة مرونة كافية لكي تواجه ما يتحمل أن يحدث في النشاط من تغييرات أثناء التنفيذ ، وأن تسمح الموازنة بمواجهة الحالات الطارئة التي لم تكن في الحسبان وعند وضع الخطة . فتشمل الموازنة مبالغ احتياطية اضافية لمواجهة تلك الحالات اذا حدثت . فضلا عن كل ما مضى يحسن أن تبعد تقديرات الموازنة عن التشاؤم الشديد أو التفاؤل الشديد ، بل تكون تقديراتها معقولة وفقا لظروف الحال . ولا بأس من التأشير على الموازنة ببعض التحفظات التي يرى المدير ضرورة اثباتها ، فيما يتعلق بالظروف التي وضعت فيها الموازنة والظروف التي يرى أنها سوف تكون سائدة عند التطبيق .





### ثالثاً : الخطوات العلمية للتخطيط

مهما كانت المشكلة فان هناك خطوات ينبغي اتباعها لمعالجة المشكلة تخطيطيا ، وهذه الخطوات كالآتي :

- ١ - التعرف على المشكلة ومكانها .
- ٢ - وضع الأهداف
- ٣ - تحليل المشكلة
- ٤ - تقرير أفضل الحلول .
- ٥ - وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد .
- ٦ - تقرير التوضيحات والتوقعات .
- ٧ - الحصول على موافقة الرئيس ان كان ذلك ضروريا .
- ٨ - وضع الخطة موضع التنفيذ .
- ٩ - المتابعة .

#### الخطوة الأولى التعرف على المشكلة :

والمبادرة التي تتم هنا هي حصر مكان المشكلة ومنبعها وليس التعرف عليها بعد ، فيجب الحذر من استخدام اللفظ فكل ما يدركه المدير في هذه المرحلة أنه يعرف أن هناك نوعا من المشكلات في ناحية من النواحي في العمل . فهو في هذه المرحلة لا يعرف الأسباب التي يمكن أن تكون العوامل الحقيقية التي تسبب الظرف غير المرغوب فيه ، فاذا أمكن التعرف على ذلك فان ذلك يدل على المشكلة التي تستوجب الحل .

ويمكن أن نعطي مثالا لذلك : مسألة تزايد التغيب عن العمل في ادارة من الادارات ، فيمكن للمدير الوقوف على ذلك من خلال سجلات الحضور ، ومن خلال كشوف خارج الدوام الرسمي أو من نوعية السلع المنتجة اذا كان بصدد انتاج . وهو بدلا من أن يتسرع فيصدر التعليمات والنشرات لتوجيه من يعمل الى كيف يعمل ، أو أى شيء من هذا القبيل ، فينبغي له أولا أن يدرج الغياب عنده كمشكلة يجب علاجها ، يلي ذلك التعرف على نطاق المشكلة ودرجة أهميتها والاسباب التي أدت اليها ، حتى يضع العلاج الناجح لها في نهاية الأمر .

#### الخطوة الثانية : وضع الأهداف :

متى عرف مكان المشكلة وموقعها ، فان المهمة التالية للمدير هي أن يقرر ما يريد من حل هذه المشكلة كأن يتعلق الأمر بأن يكون كل عامل في مكانه من العمل دون غياب ، أو أن الأمر يتعلق بانجاز شيء في موعده مثلا . وعلى كل حال فان من خواص الهدف السليم . أن يتميز بالواقعية وامكانية التحقيق والقابلية للقياس وان يثير الهمة لدى العاملين على تحقيقه .

وعندما يصل المدير الى تعريف محدد لما يريد أن يحققه من الجهود التي تبذل لحل المشكلة فانه يأتي بعد ذلك امر تحليل المشكلة للتعرف على أسبابها .

#### الخطوة الثالثة : تحليل المشكلة :

هناك أمران هامان يأخذان طريقهما تحت العنوان العريض لتحليل المشكلة :  
أولهما هو البدء بالظروف التي يمكن ملاحظتها على التو ، ومعرفة الأسباب الحقيقية أو التي يمكن التوصل اليها ، وبيان الخسائر الحقيقية الناجمة عن وجود المشكلة .  
أما الأمر الثاني فانه يتمثل في اتخاذ القرار . ويتوقف ذلك على نتيجة التحليل . فالمدير يستعرض الحلول الممكنة ، ثم يختار من بينها ما يكون أفضلها ، ثم يضع البرنامج الذي من شأنه أن يضع ذلك الحل موضع التطبيق .

وقد يبدو الأمر في تحليل المشكلة وكأنه مجرد شرح سلسلة من العمليات الادارية . ولكن هذه السلسلة من العمليات هادفة ، إذ تبدأ بتعريف ماهية المشكلة وتنتهي بالوصول الى الهدف الذي تقرر ، ولهذا فاننا عندما نفكر في تحليل المشكلة يجب علينا أن نفكر فيها ، ونفكر كذلك في تدفق منظم للمعلومات التي تعين على ذلك التحليل ، مستخدمين في ذلك أدوات التحليل العلمية ، كالمنطق والاحصاء وبحوث العمليات .

#### الخطوة الرابعة : تقرير أفضل الحلول :

تبدأ خطوات اتخاذ القرار بحل المشكلة بوضع قائمة بكل الحلول التي تستطيع أن تغلب أو تصحح أو تقضي على أسباب المشكلة وتستأصلها من جذورها ، أو تصحح مسارها . ويجب ان يسجل كل حل يرد على الخاطر مهما كان شأنه . فأيا كان نوع الحل المعروض من حيث الواقعية أو الفعالية فانه يجب أن يبرز . وليكن معلوما أن مجرد استعراض هذه الحلول قد يولد آراء أخرى نيرة ، كما أن فيه شحذا واعمالا لوسائل الفكر .  
ولاشك أن الافكار . حتى ولو كانت غير ناضجة . فانها تساعد على توجيه التفكير الى حل عملي مناسب .

#### الخطوة الخامسة : وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد :

والمدير يجد نفسه هنا بين خيارين :

- ١ - أما أن يطور تحركه وفق ما أسفر عنه تحليل المشكلة .
- ٢ - أو أنه ينتقل الى الاداء ويستخدمه لاستكمال التخطيط عن طريق وضع برنامج لوضع الحل الذي اختير موضع التنفيذ ، مع وضع برامج بديلة قابلة للتطبيق اذا ما تعثر البرنامج الاول ، أو قامت في وجهه عقبات لم تكن في الحسبان .

#### الخطوة السادسة : التوضيحات والتوقعات :

قد تتطلب بعض الخطوات ايضاحا . فمثلا فيما يتعلق بالموظفين والحاقيهم بالعمل وحاجتهم الى التدريب المسبق وفترته الزمنية ، ونوعية التوعية بخصائص العمل وما إلى ذلك

فانه كقاعدة عامة اذا كانت هذه الأمور تثير بعض التساؤلات أو الشكوك عند الرئيس فمن الأصوب أن تكون مستوفاة الشرح ولكن باختصار غير مخل .

وقد يؤسس المدير بعض خطواته في الخطة على بعض مرئياته أو توقعاته ، كأن يحتاج الى تجهيز مالى لم يكن قد أدرجت له مبالغ بالموازنة التخطيطية . وقد يكون توقع أن هذا الجزء من الخطة يمكن التغلب عليه بتصديق خاص بالشراء يمقتضى سلطة استثنائية ممن يملك ذلك ، أو أن يرسم النتائج ويحددها اعتمادا على ما وعدته به ادارة شئون الموظفين بامداده بما يلزم من عمال وموظفين في التواريخ المحددة للقيام بالمهام . فيجب ألا تكون هذه التوقعات من جانب المدير هى المشجب الذى يعلق عليه ما يصادفه من اخفاق ليست اعذارا تقبل . فهو دائما يشير الى أنه يحقق خطته اذا تم التصديق على شراء هذا الشيء ، أو متى أوفت ادارة شئون العاملين بوعدها . فايضاحات الخطة تتطلب منه أن يقوم بتنفيذها كما تقرر ، مالم تجد ظروف تفوق ارادته وقدرته على الاحتياط لها وبحيث يكون ذلك جليا من البداية عند سلطات الاعتماد . كذلك ينبغى لواضع الخطة أن يتصور مختلف العقبات التى يحتمل أن تقف في وجه تنفيذ تلك الخطة على الوجه الأكمل ، ثم يضمن خطته وما يذلل تلك العقبات اذا حدثت .

**الخطوة السابعة : الحصول على موافقة الرئيس إن كان ذلك ضروريا :**

في معظم الأحوال تتطلب الخطط تأمين الموافقة من سلطة أعلى . ومعنى ذلك أن يكون المدير على استعداد تام لشرح ما ينوى عمله تفصيلا ، وأن يكون على ثقة من أن منهج مساعديه وما يعرضه على رؤسائه قد تم التفكير وامعان النظر فيه بطريقة واعية ومنظمة . كذلك يجب ان يكون على استعداد للرد على أية تساؤلات من شأنها اقناع الرؤساء ، فضلا عن استعداده الى جانب ذلك لتقديم اقتراحات بديلة اذا سأل الرئيس عما عساه أن يفعل أن حدث تغير . فاذا تمت الموافقة من المدير فعليه أن يتساءل فيما بينه وبين نفسه عن المعانى الآتية :

١ - هل ما يسعى اليه أمر عملى ؟

٢ - هل تستحق النتائج التى سوف تتحقق التكاليف التى تدفع فى سبيلها ؟

٣ - هل من شأن هذا العمل أو الجهاز الجديد ان يهدم اجزاء أخرى فى المنشأة ؟  
واذا كان الامر كذلك فهل هذا العمل أهم أم تلك الاعمال الاخرى التى يعارضها أو يهدمها ؟

٤ - هل من المستطاع تركيب الآلات الرأسالية بيسر دون اضرار بالانتاج أو الخدمة الجارية ؟

هذا فضلا عن البحث فى ذهنه عن أى أسئلة أخرى يمكن أن يثيرها الرئيس الاعلى يكون المدير قد اغفلها . ولعله هنا وهو يسأل نفسه يلعب الدورين ، دوره ودور الرئيس المطلوب منه اقرار الخطة أو رفضها .

وهكذا نجد كثيرا من الجهود تبذل لاجراء وتطوير أية خطة حتى يصبح كل شىء جاهز بتمامه للموافقة . وحتى عند هذا الحد تستمر عملية التخطيط اذ على المدير أن يخطط لكى يعرض ما خطته على رئيسه بشكل يحتمل معه أن يوافق الرئيس على الخطة .

### الخطوة الثامنة : وضع الخطة موضع التنفيذ :

لا يتطلب الامر هنا الكثير من الشرح . فحيث تتم الموافقة يجب أن تكون هناك انطلاقة فورية نحو التنفيذ فيتحرك العمل مع مراقبة الانضباط مع الخطة أو ادخال البدائل ، فاذا كان التخطيط سليما فلا بد للمدير من أن يكون مستعدا لمثل هذه المواقف . وعندئذ نجده يتقدم بالتطبيق دون خوف أو تردد .

### الخطوة التاسعة : المتابعة :

من الجدير بالذكر أن تنبه الى أهمية هذه الخطوة ، فهي خطوة أساسية بالنسبة لكامل العملية التخطيطية . ففي أى انجاز جديد تأخذ عمليات كثيرة طريقها معا وفي وقت واحد . وينشغل كثيرون بوضع الخطة وما تشمله من برامج موضع التنفيذ . وعند هذه النقطة يصبح المدير منسقا ومرشدا لجهود المنفذين .

ومعنى هذا أنه يجب ان يكون المدير على علم بأخر تطورات مايجرى . فسواء سارت الخطة وبرامجها وفقا لتوقيتها الزمنى أو خالفته فانه يجب ان يعرف المدير بذلك ، حتى يستطيع ان يتخذ ما يراه لازما من تصرفات . فعندما نضع أمرا موضع التنفيذ علينا ان ندرك دائما ما هو حادث له فانه لا ينبغي ان نظن أن عملنا قد انتهى بوضع الخطة وتفاصيل برامجها . ذلك ان المدير مسئول عن الوفاء بتحقيق الاهداف القريبة والبعيدة في مواعيدها المقررة . ومادامت هذه الأهداف في طريقها الى التحقيق أثناء التنفيذ فان عمل المدير يعد مستمرا لا توقف فيه . فعليه أن يتابع مساعديه ليتعرف على مدى تقدم كل منهم نحو هدفه الفرعى المحدد وعليه أن يقوم مسار الخطة ويصححه ليضعه في اتجاهه الصحيح ، وان يعمل على استعجال ما هو متأخر من أعمال عن المواعيد المحددة في البرامج الزمنية حتى ينجز كل برنامج في موعده المقرر . وليس معنى هذا ان يكون التعقيب يوميا لدى مختلف الاجهزة ، كادارة شئون العاملين أو المشتريات أو الادارة المالية أو غير ذلك من الأجهزة . وليس معناه ، ايضا تحديد المواعيد النهائية للوصول الى الاهداف ثم التنبيه قبل وقت وجيز من تواريخ هذه البيانات والقيام بالتعقيب أو المتابعة والسؤال عن مجريات الأمور عما اذا كان تدخله بالمساعدة مطلوبا . وانما هي متابعة تجعل المعلومات تصل المدير تباعا لتوضح له مدى التقدم ونتائجه وفق مجريات الخطة وهي في مسار تنفيذها .

فالمتابعة تعطى المدير المعلومات عما يجرى ، وعن اتجاهات التنفيذ ، فيعرف ما اذا كان كل شئ يتوافق مع البرنامج أو أن هناك حاجة للجوء الى البدائل .

### كلمة أخيرة :

### خصائص التخطيط الجيد الناجح :

يجب توافر أركان وشروط هامة في التخطيط لكي يكون ناجحا وفعالا لتحقيق الأهداف المرجوة منه . ويمكن اجمالاً هذه الأركان والشروط فيما يلى :

- ١- أن يكون للخطة هدف نهائى واضح ومحدد .



- ٢ - أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد .
  - ٣ - أن تتضمن الخطة تعريفا واضحا لكل الاجهزة الادارية المسئولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها .
  - ٤ - واقعية الخطة وملاءمتها للزمان والمكان والظروف التي تنفذ فيها والمشكلة التي تعالجها .
  - ٥ - الدقة في بيانات الخطة وحساباتها ، اذ ان محصلة هذه كلها يعتمد عليها في تحديد الاهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الامكانيات المتوفرة والمتاحة . فان صحت هذه البيانات وصدقت حققت الخطة اهدافها . وأن بعدت عن الحقيقة بعدت الخطة عن تحقيق اهدافها .
  - ٦ - احتساب الفعل ورد الفعل واثره ضمن اطار الخطة سواء بالنسبة للعاملين أو الأجهزة الادارية الاخرى ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة أو ورد الفعل من جانب المنافسين للمنظمة أو المؤسسة أو من جانب المستهلكين أو المتعاملين مع المنظمة أو المؤسسة .
  - ٧ - ضرورة مرونة الخطة : لتتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة أو في تصور المخطط منذ البداية .
  - ٨ - أن يتم بناء الخطة من أسفل الى أعلى ، بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية والجزئية . ثم يرتفع بها مع المستويات الادارية التنفيذية الأعلى ثم تجمع في خطة واحدة وشاملة .
- وقد يكون البناء على عكس ذلك عندما تبدأ الخطة من أعلى الى أسفل ، فتصنعها المستويات الادارية العليا . ثم تجزأ الى مستويات فرعية توجه الى تلك المستويات . مثل هذا الوضع يجعل الخطة أمرا مفروضا من المستويات والادارة العليا على المستويات والادارة الدنيا ، ودون الاخذ في الاعتبار بوجهة نظر تلك المستويات الادارية وآرائهم في التنفيذ وهم المستوى المناط بهم عملية التنفيذ ، وغالبا يكونون أكثر خبرة بمشاكل التطبيق والتنفيذ من غيرهم .
- ومن هنا يجب أن يتحدد دور المستويات العليا للادارة في وضع الاطار العام للخطة الشاملة ، ويترك بقية التفاصيل والجزئيات للمستويات الدنيا التنفيذية ، ثم ترد هذه بعد استكمالها ثانيا للادارة العليا لمراجعتها للتعرف على مدى ملاءمتها مع الأهداف العامة المقررة والمحددة في خطط التنفيذ .
- ٩ - اشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها ، إذ أنهم أدري الناس بما قد يعترض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق .
  - ١٠ - شرح الخطة والاعلان عنها بوضوح لكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب وأكفأها لتحقيق الأهداف المعلنة .
  - ١١ - متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الادارة والعمل بالجزئيات فيها لمعالجة أى انحراف أو مشكلة تظهر أولا بأول حتى لاتعوق المراحل التالية في عملية التنفيذ .

١٢ - ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها أو فيما يتصل بأجزاء الخطة ككل .

١٣ - مراعاة العامل الانساني عند وضع الخطة ، وعند متابعتها ، حيث أن العامل الانساني له أثره وفاعليته وخصوصياته التي يتميز بها عن غيره من عوامل الانتاج الأخرى من آلات أو مواد خام ، إذ للبشر عواطفهم ونزعاتهم وامكانياتهم البشرية المحددة . ويجب مراعاة ذلك بعناية ودراسة أثر الحوافز في سياسة الانجازات وتحقيق الاهداف .

فالخطة ليست ارقاما وآلات ومواد خام بقدر ماهي ذات صلة انسانية بين مجموعة من البشر تجمعوا وتعاونوا وانتظموا تحت جدران مؤسسة ما أو منظمة ما لتحقيق اهداف ومصالح وغايات مشتركة . والمخطط الناجح هو الذي يلجأ الى الحوافز الانسانية لينتظم في الطاقات والتصرفات البشرية المتاحة أمامه ويوجهها الاتجاه المرسوم والمطلوب ليضمن تحقيق الأهداف والغايات المرجوة والمخططة .

## الفصل الخامس

### وظيفة التنظيم

- أولا : مفهوم التنظيم
- ثانيا : عناصر التنظيم
- ثالثا : أنواع التنظيم
- رابعا : ركنا التنظيم : السلطة والمسئولية

## أولاً : مفهوم التنظيم

يرتبط التنظيم Organizing بالجهد الجماعى حيث يصبح من الضرورى تحديد واجبات كل فرد من افراد المجموعة التى تقوم بهذا الجهد وتحديد مسئوليته عند تنفيذ ما هو مسئول عنه ، ليكتمل الجهد الجماعى فى النهاية بصورة مترابطة متكاملة محققا الهدف . وعلى ذلك فان كلمة منظمة Organization يمكن أن تطلق على أى مجموعة تعمل لتحقيق غاية مشتركة ، سواء اتخذت شكل منشأة للأعمال ، أو مصلحة حكومية ، أو هيئة دولية ، أو جمعية تعاونية ، أو خيرية .. الخ .. معنى ذلك أن العمل الذى يقوم به شخص بمفرده دون استعانة باحد من الناس لا يحتاج الى تنظيم بل يقتضى منه التخطيط لهذا العمل . ولو أنه يقال عنه حينئذ أنه ينظم عمله أو يرتبه .

وينبغى هنا أن نفرق بين التنظيم «والنظام» : فالنظام Order هو القواعد السلوكية التى تتضمن الأوامر والنواهى وما يجب عمله والامتناع عنه من تصرفات (١) . أى مجموعة القواعد التى تساعد «التنظيم» بعد أن يصبح فى حالة حركة ، وتضمن له الوصول الى تحقيق الاهداف . وهذه القواعد يجب أن تكون قابلة للتنفيذ لكى تحظى بالطاعة من الجميع . ولن نحصل على هذه الطاعة إلا اذا كانت هذه القواعد مقنعة لهم حتى يلتزموا بها عن طيب خاطر وعن اقتناع تام . ولكى نضمن ذلك يجب أن تكون قواعد النظام متوخية مصلحة الجماعة ، وغير متضاربة مع مصالح الافراد . ومتفقة تماما مع القيم والمثل العليا .

فالتنظيم إذن أمر يتصل بالعمليات التى يراد انجازها فى عمل جماعى قام على صورة منشأة أو مصلحة أو هيئة ، ويراد به تحديد العمليات التى يجب ان ينجزها كل فرد من الأفراد العاملين وفقا لقدرات كل منهم ، لكى يمكن محاسبته على العمل المناط به اذا لم يؤده على الوجه المطلوب مادام قد منح السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات . ويقتضى هذا من «التنظيم» أن يضع كل فرد من هؤلاء العاملين فى مكانه المناسب وكل شئ يتصل بالعمل (مثل الادوات والمواد والعدد والأموال) فى موضعه الملائم ، على أن يكون هناك ربط بين الافراد وبعضهم البعض ، والاشياء وبعضها البعض ، وضمان للعلاقة بين الأفراد والاشياء بصورة فعالة تحقق التماسك والتكامل بين الجميع . فالتنظيم يحدد : المواقع والمتطلبات والمسئوليات والسلطات والعلاقات بين العاملين فى هذا الجهد الجماعى الذى تقوم به المنشأة أو المؤسسة أو المصلحة الحكومية . والتنظيم على هذه الصورة يعتبر أداة من أدوات الادارة تستخدمها لضمان تحقيق

(١) د . محمود عساف . اصول الادارة . دار النشر العربى ١٩٧٥م ص ٣١٤



أهدافها . والادارة العليا تصمم شكل العمل وهذا التصميم هو «التنظيم» . وتستخدم الادارة التنفيذية هذا التنظيم لتحقيق العمل .

بعبارة أخرى يعنى التنظيم اعداد الجهاز اللازم لانجاز العمل الجماعى ، وتوزيع الواجبات على أعضاء الجماعة العاملة تحقيقا للتنسيق بين جهودهم لكى نضمن تحقيق الاهداف المرسومة . ويسمى البعض هذا الجهد الذى يبذل فى اعداد التنظيم «التخطيط التنظيمى» ، لأن التخطيط والتنظيم عنصران متشابكان فلا ينجح تخطيط بغير تنظيم للجهاز أو الأجهزة التى سوف تضع الخطة وسوف تقوم على تنفيذها . كما أن التنظيم يؤثر فى الخطة . فاذا كان دقيقا متوخيا للمنطق ومحققا للعدالة فى توزيع العمل كان سببا فى تدعيمها وتقويتها ، وإلا كان سببا فى ضعفها وفشلها .

---



## ثانياً : عناصر التنظيم

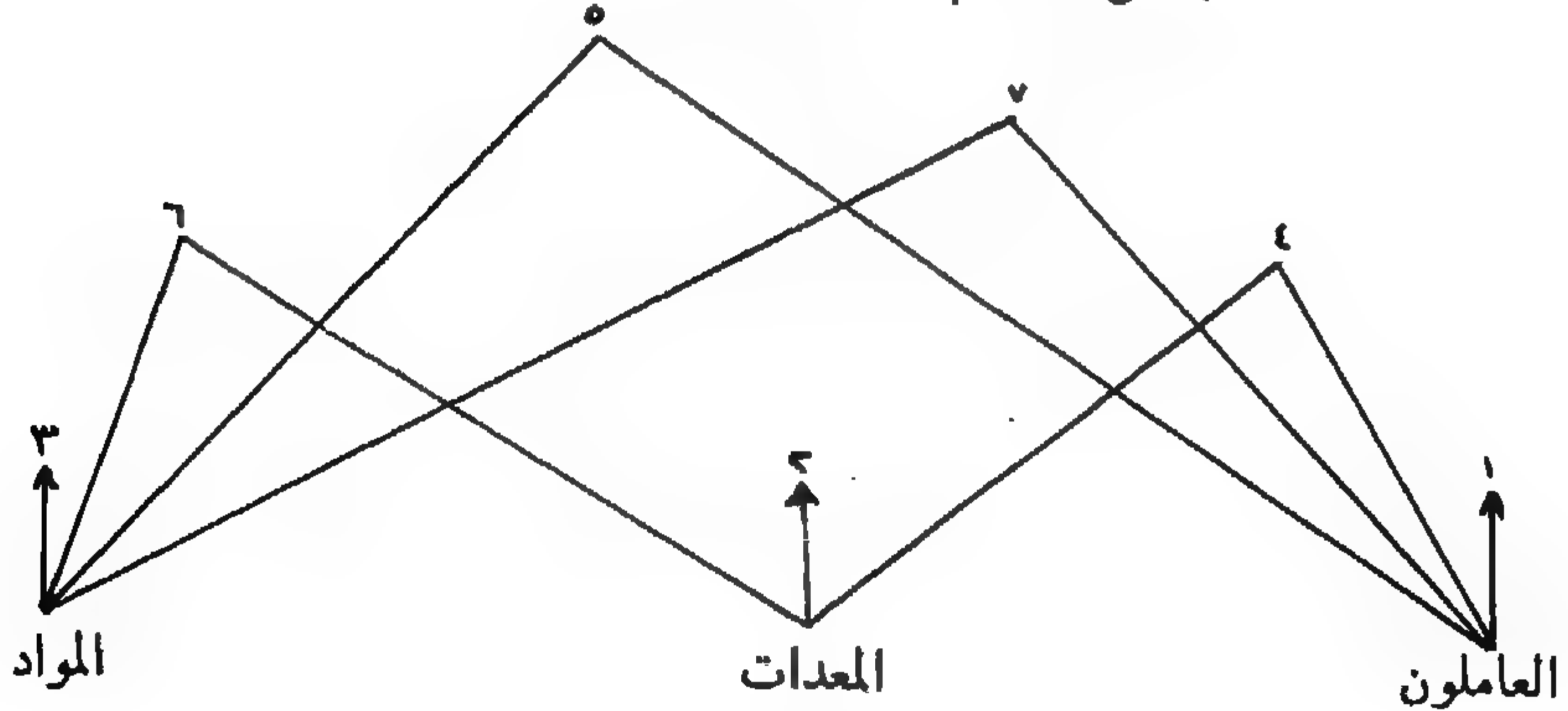
في الادارة العامة هي : الوظيفة والموظف الذى يشغلها .  
وفي ادارة الأعمال : تشمل بالاضافة الى ذلك العاملين والمعدات والمواد .  
وبناء على ذلك يقتصر هيكل التنظيم فى الادارة العامة على مجموعة من الوظائف والموظفين الذين يؤدون الخدمات .. والتنظيم لايزيد فى هذا المجال على أن يكون ترتيباً يجمع بين النسب المطلوبة من الوظائف والموظفين والتنسيق بينهما فى خطوات تدريجية تنتهى الى تكوين الجهاز الادارى .

أما بالنسبة لادارة الأعمال فإن التنظيم يقوم على العاملين وما يلزمهم من معدات وما يستخدمونه من مواد . وفى بعض الاحيان يقتصر الأمر على العاملين والمعدات فقط . بالاضافة الى هذه العناصر الرئيسية الثلاثة فانه توجد عناصر أخرى تؤخذ فى الاعتبار عند وضع التنظيم هي : مهارات العاملين ، وقدرات الاداريين ومناسبة مكان العمل ، والاتصالات التى تسمح بنقل الأوامر الى أسفل والمعلومات من أسفل الى أعلى ، والعلاقة بين عدد العاملين ودرجة المهارة لدى كل منهم . وبوجه عام فان المهمات المتوافرة فى عمل ما تتناسب عكسياً مع عدد العاملين اللازمين للقيام بذلك العمل . فاذا زادت درجة المهارة قل عدد العاملين . كما أن العبرة بحجم المهارات وليس بعدد العاملين .

### (أ) دور المنظم فى إدارة الأعمال :

والمنظم الجيد فى إدارة الأعمال هو الذى يقسم العاملين الى مجموعات ليستفيد منهم بأقصى طاقة ممكنة ، وأكبر قدر من المهارات ، وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل . كما يمكن تقسيم المعدات كذلك الى مجموعات تتلاءم مع ظروف العمل ومتطلباته .  
وأمامنا والحالة هذه سبعة بدائل لتقسيم العاملين والمعدات والمواد .  
شكل رقم (٥ - ١)

بدائل تقسيم العاملين والمعدات والمواد



فكما يوضح الرسم، نستطيع ان نصل الى البدائل السبعة التالية :

( ١ ) تقسيم العاملين الى مجموعات وترك المعدات والمواد دون تقسيم . وهذا ما يسمى بمبدأ نطاق الاشراف . أى أنه كلما قل عدد العاملين الخاضعين لاشراف شخص واحد كلما كان الاشراف فعالا .

كما يستخدم هذا النمط من التقسيم حينما يكون من الضروري أن يعمل العمال في دوريات ، مستخدمين نفس المعدات والمواد .

( ٢ ) تقسيم المعدات الى مجموعات وترك العاملين والمواد بغير تقسيم . فالمعدات هنا متباينة ، والمواد ذات طبيعة أو خصائص واحدة ، والعمال لا يحتاجون الى ملاحظة دقيقة ، فالدافع على العمل كاف وحده لحفزهم على بذل اقصى جهد .

( ٣ ) تقسيم المواد الى مجموعات مع ترك العاملين والمعدات بغير تقسيم ، وذلك لتيسير العمل اذا كانت المواد (أو العملاء) متجانسة تقريبا وعددها كبيرا أو مختلفة اختلافا بينا .

( ٤ ) تقسيم كل من العاملين والمعدات الى مجموعات وترك المواد بلا تقسيم ، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من التخصص في استخدام المعدات المختلفة في طبيعتها وطريقة تشغيلها والتي تحتاج الى مهارات متباينة وتخصصات مختلفة .

( ٥ ) تقسيم كل من العاملين والمواد الى مجموعات وترك المعدات غير مقسمة ، وذلك عندما تختلف أنواع المواد ويكون كل نوع منها في حاجة الى معالجة بطريقة خاصة تتوفر في مهارات وتخصصات متعددة لدى مجموعات من العاملين .

( ٦ ) تقسيم كل من المعدات والمواد الى مجموعات وترك العاملين بلا تقسيم . وهنا يكون من الممكن أن يعمل العاملون على المعدات المتباينة مستخدمين مواد مختلفة دون حاجة الى التمييز بين العمال أو تقسيمهم الى فئات . فالجميع يعمل مستخدما نفس الآلات ونفس المواد نظرا لان استخدامها لا يحتاج الى خبرات متخصصة .

( ٧ ) تقسيم كل من العاملين والمعدات والمواد الى مجموعات ، وذلك في المنشآت التي تختلف فيها أنواع السلع المنتجة والمواد التي تصنع منها تلك السلع ، ويتطلب الأمر وجود معدات خاصة لصناعة كل سلعة وكذلك عاملين متخصصين في عمل كل منها .

#### (ب) العلاقات التنظيمية :

لا تكفى هذه البدائل وحدها لتكون التنظيم ، اذ لابد من الربط بين كل من العناصر الثلاثة . وهناك ثلاثة عوامل لاحداث هذا الربط هي :

( ١ ) اللغة الادارية المشتركة : حيث يمكن بها التعبير عن الافكار ويتعلق هذا بأمرين :

١- نقل الأوامر والتعليقات الواضحة والمفهومة من المدير الى مساعديه ثم المنفذين (علاقات السلطة) . وتتلخص مهمة هذه العملية في تحقيق الاستجابة من جانب المساعدين والمنفذين لقرارات المديرين . أى انها تسعى لتحقيق التعاون بين الجانبين



بالقوة الآمره . وهى بلا شك لها أهمية حيث أنها اذا لم تستخدم من حين لآخر ضعفت روابط المشاركة أو بعدت عن المدير وانقطعت صلته بها . وبناء على ذلك يتكون تنظيم غير رسمى له اتجاه مخالف لاتجاه التنظيم الرسمى .

٢ - تصعيد المعلومات بصورة جلية من المنفذين الى مساعدى المدير ثم الى المدير (علاقة المشاركة والتعاون) . ويقصد بها تدفق المعلومات للتعبير عن مدى النجاح أو الفشل من أسفل الى أعلى .

ومن هذا يتضح :

- أن عدد خطوط الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (أى خطوط اتصال السلطة) تزداد باطراد مع كل زيادة فى عدد المساعدين الذين يعملون تحت سلطة المدير .  
- وان اضافة وسطاء بين المدير ومعاونيه (اى مساعدين وسكرتيرين) قد يقلل من مخاطر فشله فى ممارسة السلطة ، ولكنه يزيد من فرص تكرار الفشل .

( ٢ ) المهارة والتخصص والتدريب : وهذه كلها تربط بين العامل والمعدات التى يستخدمها حتى يستخرج منها أحسن النتائج .

( ٣ ) التطوير أو التغيير فى القيمة المادية للخدمات : وهذا يربط بين المعدات وال خامات التى تصنع لتتحول الى سلعة لها قيمة مادية أعلى .

ولاشك أن حجم المنظمة أو المنشأة له أثر كبير فى فعالية العلاقة القائمة بين العاملين فيها . فكلما زادا عدد الافراد تعقدت العلاقات بينهم وزاد مقدارها بنسبة تزيد كثيرا عن نسبة الزيادة فى عدد أولئك الافراد .

ويمكن تقسيم أنواع هذه العلاقات الى :

١ - علاقات فردية مباشرة : وهى تمثل علاقات السلطة بين الرئيس وكل من مرؤوسيه المباشرين .

٢ - علاقات جماعية : وهى التى تربط بين المرؤوسين وبعضهم فى علاقات مشاركة وتعاون بما يحقق الانسجام فى العمل .

٣ - العلاقات المتشابكة (أو الشبكية) : وتمثل مجموع العلاقات داخل التنظيم بين الرئيس ومرؤوسيه (علاقات سلطة) وبين المرؤوسين وبعضهم البعض (علاقة مشاركة وتعاون) .

وتحكم هذه العلاقات جميعا معادلة رياضية هى :

$$\text{عدد العلاقات الجماعية} = \frac{n(n+1)}{2} \text{ باعتبار } (n) = \text{عدد الافراد}$$

(جـ) شروط التنظيم :

(١) ينبغى عند اعداد البناء التنظيمى أن يراعى المنظم الاقلال من نطاق الاشراف ليقفل من عدد العلاقات ويكون صاحب السلطة بذلك قادرا على ممارستها بكفاءة .

- ( ٢ ) أن تكون الفكرة التي سيقوم التنظيم على تحقيقها سديدة وملائمة .  
( ٣ ) أن تكون الخطة التي وضعت للنشاط حكيمة ومعقولة .  
( ٤ ) أن يكون عدد العاملين والمعدات والمواد كافيا للوفاء بحاجات المنظمة أو المنشأة .  
( ٥ ) أن يراعى في الربط بين العاملين والمعدات والمواد ما يؤدي الى وضع الخطة موضع التنفيذ بكفاءة .  
( ٦ ) أن يوضع النظام الذي يلزم العاملين بتنفيذ ما يصدر من تعليمات أو يغرهم عن ذلك بمحض رضائهم .

#### ( د ) أسباب احتمال فشل التنظيم :

- ( ١ ) عندما تكون الفكرة الأساسية التي قام عليها فجة وغير مدروسة ومن ثم تكون غير عملية أو غير ملائمة .  
( ٢ ) عندما تكون الفكرة جيدة ، ولكن التخطيط لنشاط المنظمة أو المنشأة غير جيد .  
( ٣ ) إذا كانت الخطة جيدة في حين تنفيذها على وجه غير سليم .  
( ٤ ) إذا فشل المنظم في أن يوازن بين العاملين والمعدات والمواد أو عند نقص المهارات أو زيادتها عما ينبغي أن تكون ، حينئذ يشعر الواحد منهم أنه في غير مكانه الطبيعي .  
( ٥ ) عندما يختل التوازن الاشرافي فيقل نطاق الاشراف عند بعض الرؤساء ويزيد عن الحد المعقول عند البعض الآخر .  
( ٦ ) عندما تفتقد العدالة في نظام الأجور والميزات التي تمنح للعاملين ووسائل ترغيبهم في العمل أو تخويفهم من الانحراف .  
( ٧ ) عندما يفشل المديرون في التعبير عن أفكارهم للعاملين ، وكذلك عندما يعجز العاملون عن فهم أفكار الادارة بوضوح .

#### ( هـ ) خصائص التنظيم الجيد :

- التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه لتحقيق الهدف الواحد .  
وعن طريقه يتحقق عدد من الفوائد التي من أهمها :  
( ١ ) تيسير انجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف بسرعة .  
( ٢ ) إحكام الاطار الذي ينجز فيه العمل ويباشر فيه النشاط ، وبحيث يشجع على النمو ويتجاوب مع التطور بغير عناء ويحقق زيادة تنوع مجالات النشاط .  
( ٣ ) الاستخدام الامثل للقوى البشرية والمواد والمعدات والسعى وراء الوسائل الفنية الحديثة في تأدية الأعمال .  
( ٤ ) استقرار حياة المنظمة أو المنشأة ونيلها ثقة المتعاملين معها لأن التنظيم القائم يعتبر قوة دافعة لعجلة النشاط .

( ٥ ) تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء التنظيم وتجنب التضارب والاحتكاك الذي يضر بمصالح العمل .

( ٦ ) اكتساب المنظمة أو المنشأة سمعة طيبة تنعكس من قوة تنظيمها ، ويترتب على ذلك ارتفاع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة احساسهم بالولاء نحوها .

( ٧ ) الاقتصاد في الجهد والوقت والمال مادام كل شخص في موضعه يؤدي عمله الموكل إليه ، ومادام كل شيء في مكانه بما ييسر استخدامه أحسن استخدام .  
من هذا كله يتضح أن هناك خصائص معينة يلزم أن يتصف بها التنظيم الجيد تلخص في :

أولاً : القيادة	ثانياً : العاملون	ثالثاً : العمل
(١) وحدة القيادة	(٥) الوضوح في تحديد	(٨) شبكة فعالة للاتصالات
(٢) تسلسل القيادة	المسئولية	(٩) تجنب الازدواج
(٣) النطاق المناسب	(٦) تكافؤ السلطة مع	(١٠) المرونة والبساطة
للاشراف	المسئولية	(١١) استقرار التنظيم
(٤) تفويض السلطة	(٧) مراعاة الطاقة البشرية	
	في توزيع الواجبات	

#### ( ١ ) وحدة القيادة :

لا يستطيع الفرد أن يستجيب للأوامر الصادرة من رئيسين أو أكثر . ومتى اختلف الرؤساء تضاربت الأوامر والتعليمات . فينبغي ألا يتلقى الفرد أوامره إلا من رئيس واحد ، ولا يجوز أن يرفع تقاريره إلا إليه .

#### ( ٢ ) تسلسل القيادة :

أو مبدأ التسلسل الهرمي كما أسماه فايول ، ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويوضح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل .

#### ( ٣ ) النطاق المناسب للاشراف :

فلا يجوز أن يزيد عدد الاشخاص الذين يخضعون لاشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وامكانياته . ويخضع لعدة عوامل منها :

- طبيعة العمل .

- درجة تفويض السلطة .

- مدى القرب المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين .

( ٤ ) تفويض السلطة :

ويقصد به أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته الى عدد من مرؤوسيه وبهذا :

- يخفف عبء العمل عن كاهله .
- ويتفرغ للمسائل الهامة .
- ويتيح الفرص لمساعديه للتدريب على القيادة .
- وتتحقق السرعة في البت في المشاكل اليومية .

( ٥ ) الوضوح في تحديد المسئوليات :

أى أنه لابد أن تكون واجبات ومسئوليات كافة اعضاء التنظيم محددة وواضحة ومفهومة لكل منهم ومعلنة عليهم ، حتى يمكن تجنب الفوضى والتضارب بين نواحي النشاط ، وحتى تسهل مكافأة المجد ومعاقبة المسىء .

( ٦ ) تكافؤ السلطة مع المسئولية :

تتمثل المسئولية في النتائج المترتبة على القيام بالواجبات ، وعلى ذلك فليس من المعقول ان يتحمل شخص مسئولية واجب معين دون أن يكون قادرا على مباشرة ذلك الواجب .

( ٧ ) مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات :

لا ينبغي بأى حال أن يعمل أى فرد بأكثر من طاقته . فالتنظيم عبارة عن تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات . لهذا كان لابد من دراسة قدرات كل فرد من الأفراد العاملين في المنشأة لكى يكلف كل منهم بالواجبات التى يستطيع القيام بها وتتناسب مع قدراته .

( ٨ ) شبكة فعالة للاتصالات :

وحتى نضمن تدفق المعلومات من أدنى المراتب الى أعلى المستويات بسرعة ودون عوائق يجب ان تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل فرد في التنظيم والتنظيم الأمثل هو الذى يرسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين في مستوى ادارى واحد أو متقارب حتى يقل احتمال ظهور تنظيمات وعلاقات غير رسمية .

( ٩ ) تجنب الازدواج :

يؤدى الازدواج الى ارباك العمل ويتيح الفرصة للتهرب من المسئولية ويضيع الجهد والمال .

لهذا كان من خصائص التنظيم الامثل ان يجمع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في جهاز واحد . وقد يلجأ إليه أحيانا لتحقيق نوع من الرقابة الذاتية شريطة الا يكون مفهوما منه أنه قد وضع بسبب الشك في تصرفات العاملين وعدم الثقة بهم .

( ١٠ ) المرونة والبساطة :

أى أن يقبل التنظيم التعديل وفقا لمقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذرى في معالنه الأصلية . لذلك يجب ان يكون التنظيم بسيطا لاتعقيد فيه ، كأن يشتمل عددا



كبيرا من الأجهزة التي لاداعى لوجودها . أو أن يكثر فيه عدد الرؤساء بالدرجة التي لا تتناسب مع عدد المرؤوسين .. الخ ..

( ١١ ) استقرار التنظيم :

بمعنى ألا تجرى فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تدعو الى ذلك ، والا تبتكر واجبات وظيفة لكى تلائم قدرات شخص ما ، أو أن تجزأ وظائف اخرى لمصلحة شخص آخر .. الخ .

---



## ثالثاً : أنواع التنظيم

( أ ) التنظيم الرسمي Formal Organization

( ب ) التنظيم غير الرسمي Informal Organization

( أ ) التنظيم الرسمي :

ويقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف ، والوظائف في وحدات ادارية صغيرة ،  
والوحدات الصغيرة في أقسام ، والأقسام في ادارات .. الخ .. وتتم عملية التحليل على  
أساس موضوعي ، بغض النظر عن الاشخاص أو العلاقات التي تربط بينهم .  
وللتنظيم الرسمي أربعة أنماط :

( ١ ) التنظيم الرأسي .

( ٢ ) التنظيم الوظيفي .

( ٣ ) التنظيم الرأسي الوظيفي .

( ٤ ) التنظيم مع استخدام اللجان الفنية .

( ١ ) التنظيم الرأسي :

هو أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم في الجيوش قديماً ، لهذا يطلق عليه أحياناً  
اسم : «التنظيم العسكري» أو التنظيم المباشر ، استناداً الى أنه يقوم على أن كل رئيس  
يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه ، والتابع يوجه مساعديه ، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً  
من أعلى التنظيم الى أدناه ، بشكل مباشر ومتصل ، حيث لا يسأل الشخص الا عن عمله  
وعمل تابعيه فقط .

ويمتاز هذا النمط :

١ - بالبساطة فضلاً عن وضوح الاجهزة والافراد والعلاقات .

٢ - السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات .

٣ - تحقيق مبدأ وحدة السلطة الآمرة حيث يتلقى الأفراد أوامرهم من شخص واحد . الامر  
الذي يؤدي الى انسجام الأعمال كلها على الطريق الى الهدف .

٤ - الأفراد في هذا النمط يدربون على القيادة حينما يتخذون موقفاً وسطاً بين المديرين في  
المستوى الأعلى ، والمنفذين الذين يخضعون لهم ، فهم ينقلون التعليمات الى المستوى  
الأول ، وبالتالي يتعلمون كيف يصدرونها في المستقبل .

أما عيوب هذا النمط فتتلخص في :

١ - أنه يحمل المديرين أعباءً قد تفوق قدراتهم وطاقاتهم .

٢ - تركيز كافة السلطات في يد المدير الواحد ، الأمر الذي يشجعه على التدخل في كافة الأمور الثانوية والرئيسية ، وبهذا يضيع وقته في مسائل غير ذات أهمية .

٣ - يغفل هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل والتخصص .

٤ - من العسير أن تجد المنظمة عددا كافيا من المديرين القادرين على تحمل المسؤولية في كافة الوحدات الادارية .

لهذا كله فان هذا النمط من التنظيم لا يصلح في عصرنا الحاضر إلا للمشروعات الصغيرة والتي يستطيع قادتها أن يوجهوا الأعمال فيها ويراقبوها بكفاءة . كما أنه يلائم العمل الحكومي الذي لا يتعلق بالنشاط الانتاجي (أجهزة الشرطة مثلا) .

( ٢ ) التنظيم الوظيفي :

ويركز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة . إذ تختص كل وحدة ادارية فيها بنشاط محدد المعالم تمارس حتى لو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى .

ومميزات هذا النمط :

١ - يتيح فرص التوسع في العمل ويهيئ السبيل لاتقانه .

٢ - يشجع على تحقيق التعاون بين العاملين .

٣ - يختص كل مدير بعمل فني يتفق مع قدراته واستعداداته . مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الكفاية في أداء الأعمال .

٤ - يجعل المدير الخبير قريبا من المشاكل الميدانية المتعلقة بعمله ، الأمر الذي يهيئ له فرص أكبر لعلاجها .

أما عيوب هذا النمط فهي :

١ - عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية بسبب تداخل الاشراف بواسطة الفنيين والاداريين .

٢ - قد تتأخر العمليات عن الموعد المقرر لانجازها بسبب ميل الفنيين الى النقاش قبل اتخاذ القرارات .

٣ - من العسير أن يحل محل الرئيس المتخصص شخص آخر بنفس الكفاءة اذا غاب .

٤ - ينزع هذا النمط الى المركزية حيث تركز السلطة في أيدي عدد قليل من أصحاب الخبرة .

( ٣ ) التنظيم الرأسي الوظيفي :

أو التنظيم الاستشاري . وهو يجمع النمطين السابقين محققا مزاياها ومتفاديا عيوبها ، حيث يستعان بالاستشاريين الفنيين من الاختصاصيين قبل اتخاذ القرارات بواسطة الاداريين . ففي هذا التنظيم نجد نوعين من أصحاب السلطة : أصحاب السلطة الرسمية وهم الذين يديرون العمل ويبتون في الأمور ، وأصحاب السلطة الاستشارية ، ومهمتهم مقصورة على تقديم الرأي بغير الزام .



#### ( ٤ ) التنظيم مع استخدام اللجان الفنية :

وهو شبيه بنمط التنظيم الرأسي الوظيفي ولكن المشورة هنا تقدم بواسطة لجان تضم عددا من المتخصصين .

ويتوقف اختيار أى من هذه الاشكال الأربعة على نشاط المنظمة وحجم العمل الذى تزاوله ، ومدى توفر القيادات الادارية والفنية فيها .

#### ( ب ) التنظيم غير الرسمى :

يتأثر سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل أى جماعة بعوامل أخرى غير التى يقررها المدبرون . فهناك تنظيمات تنشأ داخل هذه الجماعات بترابط أعضاؤها فكريا وعاطفيا . وقد توجد أكثر من منظمة غير رسمية واحدة . بل نجد أحيانا أن التنظيم غير الرسمى يسبق التنظيم الرسمى فى نشأته . وللتنظيم غير الرسمى ما يميزه ، فهو :

( ١ ) لا يقوم على أساس من الوعى والادراك بالوسيلة التى توصل الى الهدف رغم أنه قد يحقق نتائج جماعية موحدة .

( ٢ ) يعبر عن السلوك الاجتماعى للمجموعة التى تضمها المنشأة .

( ٣ ) يستطيع رجل الادارة ان يوجه هذه التنظيمات غير الرسمية لصالح الجماعة ويجعل منها عاملا لتماسكها بدلا من أن يكون سببا فى تفككهم ، اذا استخدمه الاستخدام الأمثل .

( ٤ ) التنظيم غير الرسمى يربط بين أعضائه برباط وخاصة إذا تعارضت أهداف المنشأة مع الأهداف الشخصية للعاملين أو بسبب سوء تصرف الادارة .

ومن أنواع المؤثرات التى تكون سببا فى ظهور التنظيم غير الرسمى ما يلى :

( ١ ) الصلات الشخصية المبنية على العلاقات التى تربط العاملين لأسباب قد تتعلق بالمهنة الواحدة ، العقيدة الدينية ، الرأى السياسى أو المذهب الاجتماعى ، الانتفاء الى بلد واحد أو قبيلة واحدة ، التخرج من مدرسة أو معهد أو كلية واحدة ، الانتفاء الى جنس معين أو لون مميز .. الخ ..

( ٢ ) الصلات الوظيفية وهى التى تقوم بسبب علاقات عمل مباشرة نابعة من حاجة الشخص الى من يتصل بهم أو حاجاتهم الى الخدمات التى يقدمها لهم .

( ٣ ) مركز النفوذ : يتمتع بعض أعضاء الجماعات فى بعض الأحيان بنفوذ خاص ، بسبب صلة قرابة أو التمتع بجاه أو مكانة اجتماعية . وهؤلاء الذين يسمون (المحاسبين) أو الأنصار يحيطون بالمدير ويؤثرون على ما يتخذه من قرارات . وكثيرا ما يتمتع سكرتير المدير أو مدير مكتب الوزير أو أمثالهم ممن تصدر التعليقات على ألسنتهم أو من خلاهم - بغض النظر عن الدرجة الوظيفية التى يشغلونها - بمراكز نفوذ خاصة فى التنظيم غير الرسمى ، ويعدون بمثابة الممر الذى لا بد من عبوره للوصول الى المدير أو الوزير . وعمر هذه المراكز مرهون ببقائهم فى وظائفهم .

نستخلص من ذلك أن التنظيم غير الرسمي :

( ١ ) أمر تقتضيه الدوافع الاجتماعية وما يتصف به الأفراد من نزعات كالمشاركة الوجدانية والقابلية للاستهواء والتقليد . فلا بد أن يحمل كل تنظيم رسمي في طياته تنظيما غير رسمي أو أكثر .

( ٢ ) تتمتع التنظيمات غير الرسمية بقوة لا يستهان بها . ولذلك لايسهل محاربتها أو القضاء عليها . بل من المفضل اجتذابها بذكاء لصف الإدارة ، وخاصة اذا كانت متعارضة مع التنظيم الرسمي في خط السير أو الأهداف .

( ٣ ) الغموض وعدم توفر المعلومات من الأمور التي تشجع على قيام أو تكوين التنظيم غير الرسمي . ولهذا يجدر بالإدارة أن تغذى العاملين دائما بالمعلومات الصحيحة ، وبطريقة واضحة ، باعتبار أن التنظيمات غير الرسمية تعد من أسرع وسائل الاتصال وأكثرها كفاية .

( ٤ ) يمكن الاقلال من شأن التنظيمات غير الرسمية المتعارضة مع التنظيم الرسمي باتباع أساليب العلاقات الإنسانية الجيدة ، وتطبيق برامج العلاقات العامة ، لتقوية الصلات بين العاملين والإدارة وجعل الجميع يحسون بالانتماء للجماعة الرسمية .

( ٥ ) الفراغ أثناء العمل من أهم ما يشجع على تكوين التنظيمات غير الرسمية . فيجب أن نراعى ألا يوجد في التنظيم الرسمي إلا من له عمل يشغل كل وقته .

## رابعاً : ركنا التنظيم : السلطة والمسئولية

التنظيم أيا كان ، لا يمكن أن يتحول من حالة سكون على الورق الى حالة حركة دائبة ، الا اذا اتضحت سلطات ومسئوليات كل عضو فيه .

### ( أ ) مفهوم السلطة والمسئولية :

السلطة Authority تعنى الحق الذى يمنح لشخص ما ، فيضع فى يده القوة التى تمكنه من أن يوجه غيره ، فيصدر له الأوامر الملزمة والتعليمات الواجبة الاتباع . أما المسئولية Responsibility فهي الواجب الذى يلحق على عاتق الشخص وبناء عليه يقوم بأعمال يؤديها وتتم محاسبته عليها .

والسلطة ، باعتبارها حق ممارسة الولاية على آخرين ، لا بد وأن يقابلها واجب هو مسئولية صاحبها عن نتائج العمل الذى وكل اليه . وعلى ذلك فصاحب السلطة ملزم بتقديم حساب لمن منحه اياها ، ويوضح ذلك الحساب مدى وفائه بالتزاماته ومدى استخدامه للسلطة الممنوحة له .

بيد أنه فى الأغلب الأعم نجد أن مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية غير معمول به على وجه الدقة . فهو أقرب الى المبادئ المثالية التى ترد فى النظريات ولا مكان لها فى التطبيق . فمن الملاحظ عملاً أن صاحب السلطة كثيراً لا يملكها بالكامل ، بمعنى أنه غالباً يكون مقيداً فى ممارسة سلطاته ، فى حين أن مسئوليته تكون تامة عن العمل المعهد له به . ف رئيس أحد الأقسام السلعية بإدارة المبيعات فى منشأة ما مسئول بالكامل عن تحقيق هدف البيع ، فى حين أنه لا يملك تعيين عامل بيع جديد إلا بموافقة مدير المبيعات ، ومدير المستخدمين والمدير المالى ( مثلاً ) . كذلك فإن كثيراً من الرؤساء يعتقدون على سلطات رؤوسهم فيسلبونها ، كأن يتصل مدير المبيعات بأحد الباعة متجاهلاً رئيسه المباشر ( أى رئيس القسم التابع له ) ، وفى هذا انتقاص لسلطات رئيس البيع مع بقاء مسئوليته عن أعمال البائع التابع له بشكل كامل . وفى حالات كثيرة قد يصدر بعض الرؤساء تعليمات لرؤوسين تابعين لرؤساء آخرين فى الهيكل التنظيمى ، كأن يصدر المدير المالى تعليماته لرئيس قسم بيع متخطياً مدير المبيعات المختص .

وفى كل هذه الحالات الثلاث نجد المسئولية تتميع ويمكن التحلل منها عند اللزوم . ويجد عضو التنظيم ما يبرر به أخطاءه ومن ثم ترتبك الأعمال . فضلاً عن احساس عضو التنظيم بالغبن لعدم تكافؤ السلطات التى يتمتع بها مع المسئوليات الملقاة على عاتقه . هذا ويجب أن يكون عضو التنظيم مسئولاً أمام رئيسه المباشر عن الأعمال الموكلة إليه . وهكذا تقع المسئولية الجزئية على عاتق صغار الرؤوسين بينما تتصاعد المسئولية من حيث ضخامتها كلما اقتربنا من قمة الهيكل التنظيمى .

## ( ب ) مصادر السلطة :

يكتسب الفرد سلطته من أحد ثلاثة مصادر : القوة التي يتمتع بها صاحبها ، وإرادة الجماعة ، والتعيين بواسطة سلطة أعلى .

فالقوة قد تكون مصدرا للسلطة عندما تفرض صاحبها قائدا على غيره ، مثل ما كان عليه الحال في العصور القديمة حينما كان يحكم الجماعة أقوى أفرادها بدنا وأرجحهم عقلا أو أكبرهم سنا بافتراض أنه أكثرهم حكمة .

ومع ذلك فإن سلطة القوة لا يكتب لها استقرار في معظم الأحوال ، إلا إذا اكتسبت شرعيتها بمرور الزمن وأحدثت تغييرا في المجتمع يدفعه نحو التقدم ، حتى إذا رضى الناس عن نتائج ذلك التغيير تحولت السلطة الى الشرعية فيكون مصدرها إرادة الجماعة .

وفي مجال إدارة الأعمال لا نجد أثرا للقوة كمصدر منشئ للسلطة . فليس من المعقول بحال أن يفرض شخص نفسه على إدارة شركة لكي يترفع على قمتها . بيد أن القائد في مجال الأعمال يكتسب مزيدا من السلطة إذا تمتع بالقوة « بمعناها الواسع » كأن يكن قوى الشخصية أو غزير العلم والمعرفة .

أما المصدر الثاني من مصادر السلطة فهو إرادة الجماعة . وتعتبر الجماعة عن إرادتها باختيار من يصلح لقيادتها من بين أعضائها ممن يتصفون بقوة الشخصية وتتوافر عندهم الصفات والقدرات والخصائص القيادية . وترضى الجماعة عنه وتقتنع بأنه سوف يحقق لها آمالها . ومن أمثلة هذا المصدر : البيعة في نظام الخلافة الإسلامية . كما أن من أمثله في مجال الأعمال انتخاب الجمعية العمومية لمجلس إدارة الشركة ورئيس هذا المجلس .

أما المصدر الثالث فهو التعيين بواسطة من يملك أعلى سلطة أو وفقا لما جرى عليه العرف ، كتعيين الحاكم وولى عهده ، بواسطة المجالس المختصة بذلك ، وتعيين حكام المناطق بواسطة رئيس الدولة . ويعتبر هذا المصدر من أهم مصادر السلطة في منشآت الأعمال ، حيث يعين المدير العام بواسطة رئيس مجلس الإدارة المنتخب . ويعين مديرو الإدارات الرئيسية بواسطته ، كما يعين رؤساء الأقسام بواسطة المدير العام أو مجلس المديرين على حسب الأحوال .

## ( ج ) الرقابة على السلطة :

يمكن اجراء الرقابة على السلطة عن طريق اداتين رئيسيتين ، هما : الجزاء والضمير . والجزاء قد يكون بالثواب وقد يكون بالعقاب ، وقد يكون ماديا أو معنويا .

وفي حالات كثيرة يكون العقاب غير كاف للرقابة على السلطة ، إذ كثيرا ما يتهرب صاحبها من مسؤوليته معتمدا على ما يجده من ثغرات في اللوائح والقرارات المتعلقة بالجزاءات ، أو ملتصا شتى الأعذار التي تعفيه من العقاب . والعقاب يكون بعد وقوع الفعل . فهو لا يمنع وقوعه أصلا ، بل يمنع تكراره فحسب إذا كان فعلا .



لكل هذا فانه ينبغي أن يختار رجال الادارة من بين ذوى الضمير الحى الذين يحاسبون أنفسهم عن أخطائهم ، فتلومه نفسه اذا لم يقوم بواجبه على الوجه الذى يرضى عنه . فإذا ما اختير الرؤساء من بين ذوى الكفاءات العلمية والضمائر الحية فإن الأخطاء تقل الى أدنى حد . ومن الطبيعى أن تكون هناك رقابة على السلطة ، لأن النفس البشرية بطبيعتها ميالة للدعة والراحة ، والتساهل مع الذات ، والنزوع نحو التحلل من الالتزامات ، الأمر الذى يدعو الى الاهمال والتهرب من المسئولية . ولو لا إحساس الفرد بأن هناك من يراقبه ، سواء كان ذلك الرقيب خارجا عن ذاته أو فى مكنون نفسه فإنه لن يقوم بواجباته كما ينبغي .

#### ( د ) أنواع السلطة :

يمكن تقسيم أنواع السلطة على أساس نمط التنظيم المتبع . فتوجد السلطة الالزامية التى تصدر الأوامر والتعليمات الى المستويات الإدارية التى تقع أدنى منها وما على تلك المستويات إلا أن تستجيب لما يصدر من تعليمات . وهناك السلطة الاستشارية التى يتمتع بها الخبراء الفنيون الذين يبدون الرأى والمشورة فحسب ، ومهمتهم مساعدة المديرين عن طريق التوصية بما يحسن اتباعه ، وليس لهم قرار ملزم ولا يصدر عن أمر لأحد .

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم السلطة الى سلطة رسمية وأخرى غير رسمية . والسلطة الرسمية هى التى تنبع من التنظيم الرسمى المحدد المعالم ذى الهيكل المعروف . أما السلطة غير الرسمية فهى التى تنبع من التنظيمات غير الرسمية التى تقوم داخل التنظيم الرسمى . ومن المعروف ان السلطة غير الرسمية تمثل خطرا كبيرا على السلطة الرسمية إذا حادت عن الصراط المستقيم فاستهدفت مصلحة تتعارض مع مصلحة السلطة الرسمية . لهذا ينبغي لصاحب السلطة الرسمية أن يكتشف أصحاب السلطة غير الرسمية ويعمل على توجيههم نحو هدف التنظيم بشتى الأساليب معتمدا على ذكائه وبعد نظره .

ومن ناحية ثالثة يمكن تقسيم السلطة وفقا لمصادرها ، الى أصلية ومفوضة . فالسلطة الأصلية هى التى تكسب صاحبها القدرة على ممارستها اعتمادا على حقه الشرعى فيها ، أى على النظم المقررة أو ارادة الجماعة أو كليهما أو بالتعيين ممن يملك الحق فى ذلك . وفى هذا النوع من السلطة يتحمل المدير مسئولية ما ينجم عن ممارسة سلطته من نتائج ، سواء قام بالعمل بنفسه أو عهد به الى غيره .

أما السلطة المفوضة فهى تعنى أن يتنازل صاحب السلطة الأصلية عن جزء من سلطاته الى بعض من مساعديه فيفوضهم فيها ليمارسوها نيابة عنه . وقد يرجع السبب فى ضرورة وجود هذا النوع من السلطة إلى أمرين ، أولهما غياب صاحب السلطة الأصلية من موقع العمل لسبب أو لآخر ، كالمرض أو السفر أو قضاء عطلة أو ما شابه ذلك ، فحينئذ يعهد بسلطاته أو ببعض منها - قبل تغيبه - الى أحد أو بعض معاونيه حتى تنجز الأعمال ولا تتوقف . وفى هذه الحالة يكون التفويض لفترة مؤقتة ويزول بزوال سببه . أما الأمر الثانى فهو أن يعمل المدير على التخفيف من العبء الملقى عليه ، فيحتفظ لنفسه ببعض سلطاته الهامة ويعهد بالبعض الآخر لمعاونيه ليمارسونها نيابة عنه .

ويترتب على تفويض السلطة مسئولية ثنائية ، إذ يصبح من فوضت إليه السلطة مسئولاً أمام صاحبها الأصلي عن الواجبات التي فوض بشأنها ، بينما يظل صاحب السلطة الأصلية متحملاً كامل المسئولية عن ما يترتب على سلطاته من نتائج . فمسئولية صاحب السلطة الأصلية مطلقة تجاه المصدر الذي منحه أياها . وإذا كان تفويض السلطة من صاحبها إلى أحد معاونيه أمراً ممكناً فإن المسئولية لا يمكن تفويضها ، إذ يظل صاحب السلطة الأصلية مسئولاً عما فوضه من أعمال لمساعديه .

#### ( هـ ) تفويض السلطة :

إن الفرد الواحد لا يستطيع أن يشرف على عدد كثير من الأفراد بغير حدود ، وبخاصة إذا ما اختلفت وظائفهم أو تخصصاتهم أو طبيعة أعمالهم . ومع ذلك فإن إشرافه على الكثيرين ممن يعملون عملاً واحداً متشابهاً هو الآخر له حدود ، إذ لا يستطيع المشرف أن يدير أكثر من عشرين من ذوي العمل المتشابه ، وثنائية من ذوي التخصصات المتباينة . ذلك لأن الإمكانيات القيادية للمشرف ترتبط بخصائصه وقدراته وصفاته الفطرية والمكتسبة . وعلى ذلك فإن نطاق الإشراف محدود بهذه الخصائص والقدرات والصفات . فلا يستطيع أن يشرف الفرد إلا على عدد محدود من الناس . فضلاً عن هذا فإن طاقة المعرفة عند الفرد محدودة بمعلوماته ومعارفه ، فهو يحتاج إلى معارف غيره ، ليكمل النقص عنده . ونطاق الوقت عنده كذلك محدود ، لأنه لا يستطيع أن يعمل أكثر من ٢٠ ساعة في اليوم على أكثر تقدير . كما أنه قد يتغيب عن عمله لمرض أو سفر أو غير ذلك ، فهو يحتاج دائماً إلى آخرين ليكمل بوقتهم وجهودهم ما يعوزه من وقت وجهد . كذلك فإن الطاقة البدنية للبشر محدودة . فهو لا يستطيع أن يعمل إلا إذا اخلد إلى الراحة وبدنه يكل ويتعب . ولا بد له من جهود غيره لكي تساعد . والطاقة الذهنية عند الإنسان هي الأخرى محدودة بذكائه وذاكرته وقدرته على التحليل . وذهنه يصاب بالكلل والخمول أو التبلد بعد فترة من التفكير المتواصل . وعلى هذا فإنه يحتاج إلى تفكير غيره ليكمل لديه التفكير السليم وليصل إلى النتائج الصحيحة الكاملة .

#### ( ١ ) مزايا التفويض :

- يترتب على تفويض السلطة عدد من المزايا من أهمها مايلي :
- ١ - السرعة في اتخاذ القرارات حتى لا تتعطل الأعمال وتتكدس على مكتب المدير لعدم استطاعته القيام بها في الوقت الملائم لسبب أو لآخر .
  - ٢ - اشتراك أكثر من شخص في العملية الإدارية ، وبذلك تكون القرارات أقرب إلى الحكمة بسبب جماعية القيادة .
  - ٣ - تدريب المساعدين على الأعمال الإدارية الهامة . فإذا سنحت فرصة لمنحهم سلطات أصلية كانوا قادرين على تحمل أعبائها .
  - ٤ - إحساس المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بوحدة المسئولية ، لأن كلا منهم يحمل على كاهله جزءاً منها . وعلى ذلك يتحقق التضامن في العمل والتعاون على إنجازه .

## ( ٢ ) شروط التفويض :

لكى يصبح التفويض فعالا ويؤتى أحسن النتائج يشترط فيه ما يلي :

- ١ - أن يكون من فوضت إليه السلطة قادرا على تحمل أعبائها . لهذا يجدر بصاحب السلطة الأصلية أن يضع معاونه تحت الاختبار ليتعرف على قدرات كل منهم .
- ٢ - أن تتوافر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة ، ذلك لأن صاحب السلطة الأصلية هو الذى يتحمل المسؤولية فى النهاية ، والتفويض لا يعفيه من تلك المسؤولية .
- ٣ - أن يوجد نظام للرقابة يكفل أن يطمئن الرئيس على نتائج الأعمال أولا بأول ، ويتأكد من أن العمل بمراحله المختلفة ينجز فى موعده المقرر ، ويستطيع أن يقوم الاوجاج فى الوقت الملائم قبل أن يستفحل أمره .
- ٤ - أن يتم تدريب معاونين قبل أن تفوض لهم السلطة ، حتى لا يكونوا محل تجربة وخطأ بعد تفويضها لهم ، فيعرضون المنشأة لمخاطر قد لا تستطيع تحملها . ومن وسائل تدريب معاونين ، أن يعهد الرئيس للواحد منهم بمشكلات بسيطة ليتخذ قرارات بشأنها ، فإن نجح فى ذلك أحال إليه مشكلات أكثر أهمية وأكثر تعقيدا ، الى أن يتم تدريبه على المشكلات الكبيرة . وعلى الرئيس أن يتأكد من أن معاونه يتخذ قراراته بنفسه دون تدخل غيره وأن يزوده بكافة التعليمات واللوائح والنظم التى يجدر به أن يسير عليها ويتخذ قراراته فى إطارها ، ثم يختبره فى مدى إلمامه بتلك التعليمات واللوائح والنظم ومدى استيعابه لها .
- ٥ - أن يكون التفويض فى حدود تخصص المفوض إليه . فلا يجوز مثلا أن يفوض المدير المالى فى إدارة النشاط التسويقي أو الانتاجى ، أو العكس . ذلك أن المدير المتخصص فى نشاط معين يحتمل أن يفشل فى إدارة نشاط تنقصه الخبرة فيه .

## ( ٣ ) المسائل التى لا يجوز التفويض فيها :

- هناك أنواع من النشاط الإدارى يفضل ان يحتفظ المدير المختص بسلطاته بشأنها . ومن هذه الأنشطة مايلي :
- ١ - ما يتصل بالنظم المقررة والتى تختص بها الجمعية العمومية للشركة ، وهذه لا يجوز للجمعية أن تفوض احدا فى تعديلها أو الاضافة إليها أو الحذف منها لأنها حق لها وحدها ..
  - ٢ - التغييرات الرئيسية فى البرامج والاجراءات المقررة من سلطات عليا ، حتى لا تخرج تلك البرامج والاجراءات عما يحيد بها عن أهدافها المقررة .
  - ٣ - التغييرات فى السياسات العامة الرئيسية ، لما لذلك من أثر فى تعديل الخطط كلها .



٤ - اقرار التنظيم الأساسى أو تعديله بإضافة وحدات ادارية جديدة أو حذف وحدات سبق اقرارها ، وشغل الوظائف الكبرى والنقل والفصل المتعلق بتلك الوظائف ، وذلك بسبب خطورة هذه الأمور على حياة المنشأة اذا لم يحسن تدبيرها .

٥ - الأمور المالية الهامة ، مثل اقرار الموازنة التخطيطية أو تعديلها تعديلا أساسيا و اقرار مبالغ الاستثمار ، والتصرف فى الأصول الهامة ، وصرف مبالغ ضخمة تؤثر فى حياة المنشأة .

٦ - المسائل المتعلقة بالرقابة ، حيث ان سلطات الرقابة أصلية ، ولا يجوز التفويض فيها ، لأنه لو تم ذلك فإنه يرفع بعض المعاوين الذين عهد إليهم بها الى مستوى أعلى من مستوى أولئك الذين يراقبونهم ، فيختل السلم الوظيفى فى المنشأة . هذا فضلا عن ان الرقابة وظيفة اساية للمدير عليه ان يمارسها نفسه .

#### ( و ) المركزية واللامركزية :

المركزية تعنى وجود السلطات جميعها فى يد مستوى ادارى عال يصرف الأمور كلها . فهو مركز تصدر عنه التعليمات وتجب له الطاعة ، بحيث لا يتاح لباقى المستويات الادارية ان تتصرف إلا بناء على أوامر ذلك المستوى الأعلى ، أو على الأقل بعد موافقته .

أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات على المستويات الأدنى ، وذلك فى كل الاختصاصات أو فى أكثرها . وقد تتم اللامركزية عن طريق منح سلطات أصلية للمستويات الدنيا فى التنظيم بواسطة السلطة الأعلى التى تملك حق منح السلطات أو عن طريق تفويض صاحب السلطة العليا الى غيره .

ومما يجدر ذكره ، أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية كاملة فى منشآت الأعمال المتوسطة أو الكبيرة الحجم . أما المنشآت الصغيرة ، كالتاجر الفردية المستقلة مثلا ، فإنها تقوم على مركزية السلطة التى يملكها صاحب المتجر وحده .

وهناك فرق بين تفويض السلطة ودرجة المركزية . فالتفويض تصرف شخصى يتم بإرادة صاحب السلطة الأصلية ، يتوقف مقداره على مدى ثقة صاحب المنشأة فيمن يفوضه فيها . أما اللامركزية فهى قاعدة تنظيمية لا علاقة لها بالأشخاص ، بل تتصل بالوظائف وترتبط بالكيان التنظيمى للمنشأة .

فمثلا اذا ترك لفرع المتجر حرية شراء ما يلزم الاتجار فيه من سلع فان ذلك يسمى بلامركزية الشراء . أما إذا فوض مدير المشتريات بالمركز الرئيسى بعضا من مديرى الفروع فى شراء سلع معينة فإن هذا تفويض فحسب .

كذلك فإن صاحب السلطة يستطيع ان يسحب تفويضه فى أى وقت اذا لم يطمع المفوض إليه بواجباته خير قيام . أما المركزية واللامركزية فنظام ثابت تقره أعلى المستويات فى المنشأة ، ولا يعدل إلا بقرار جديد من هذا المستوى .

وبتوقف الاختيار بين النزوع نحو المركزية أو نحو اللامركزية على عدد من العوامل ، من أهمها ما يلى :



١ - كثرة التغيير في النشاط ، والسرعة في ذلك التغيير ، حيث يتطلب الأمر في هذه الحالة الميل الى اللامركزية لكي تتحقق المرونة التي تمكن من مواجهة الظروف المتغيرة بكفاءة . أما النشاط المستقر فيلائمه النظام المركزي بصفة عامة ، إلا إذا وجدت عوامل أخرى تنحو به نحو اللامركزية .

٢ - تباين الظروف واختلاف الأماكن التي يمارس فيها النشاط . فإذا كان النشاط متمركزا في مكان واحد ، فإن المركزية أولى بالتطبيق ، أما إذا كان يمارس في أماكن متعددة ظروفها مختلفة فإن اللامركزية تكون أكثر كفاءة ، حتى يمكن أن تواجه الظروف المتباينة بتصرفات تلائم كلا منها ، كما هو الحال في المتاجر ذات الظروف المتباعدة ، حتى يمنح كل فرع السلطات التي تمكنه من تلبية طلبات ورغبات العملاء في المكان الذي يوجد فيه الفرع .

٣ - عدد الوظائف في المستويات الدنيا من التنظيم . فإذا كانت هذه الوظائف في المنشأة كثيرة من ناحية العدد فإنه يحسن اتباع اللامركزية ، حتى يكون الاشراف قريبا منها وحتى يكون نطاق ذلك الاشراف معقولا ، إذ يخضع للرئيس الواحد عدد معقول من المرءوسين يستطيع أن يوجههم بحرية تؤدي الى الكفاءة في العمل .

٤ - مدى اتباع التخصص وتقسيم العمل . فكلما تنوعت الاختصاصات كلما مال التنظيم نحو اللامركزية حيث تكون الأعمال مستقلة عن بعضها . ونظرا لأن تخصصاتها متباينة فإنها تحتاج الى اشراف فني لا تحققه إلا اللامركزية .

٥ - مدى التدخل الحكومي في الأعمال . ففي الحالات التي تتدخل فيها أجهزة الدولة في نشاط الأعمال سواء فيما يتعلق بتنظيم نشاطها أو فيما يتصل بالرقابة الحكومية عليها ، فإن الأمر يحتاج إلى تطبيق النظام اللامركزي الذي يتيح رقابة فعالة من المستويات العليا على المستوى الدنيا في المنشأة .

ونظرا لأن مزايا المركزية تعد عيوباً في النظام اللامركزي ، كما أن عيوب المركزية تعد مزايا للامركزية ، لهذا نكتفي بسرد أهم مزايا وعيوب اللامركزية وحدها :

#### ( ١ ) أهم مزايا اللامركزية :

١ - توزيع المسؤوليات على عدد كبير من الأجهزة ، مما يرفع كثيرا من العبء أو الحرج عن عاتق الإدارة العليا في المنشأة .

٢ - تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات ، حيث ينتظر المرءوس تعليمات رئيسه أو موافقته على مشروع القرار الذي يراه المرءوس ملائما .

٣ - تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرارات ، حيث أن المستوى الأدنى في التنظيم إذا عهد إليه باتخاذ القرارات المتعلقة بعمله فإنه يكون اقرب الى الممارسة وأعرف بالمشكلات من المستويات الادارية العليا . لهذا فإن المستوى الأدنى تكون الرؤية عنده أوضح فيتخذ قرارات أصوب وأكفاً .

- ٤ - تحقيق الترابط بين المستويات الادارية وبعضها ، وذلك بسبب شعور كل منها بأنه يعمل في جو مستقل ولكن نحو هدف واحد يسعى إليه الجميع ..
- ٥ - ارتفاع الروح المعنوية عند المستويات الوسطى والدنيا من التنظيم لإحساس المديرين في هذه المستويات بأهميتهم ومشاركتهم في ادارة النشاط ، الأمر الذي يزيد من الكفاية في العمل الادارى .
- ٦ - تنمية القدرات الادارية عند صغار المديرين ، اذ يستطيعون فيما بعد تحمل مسئوليات اكبر ، ماداموا قد تدربوا على تحمل المسئوليات بوجه عام .

## ( ٢ ) أهم عيوب اللامركزية :

- ١ - الحاجة الى نظام رقابة فعال . فإذا لم يوجد ذلك النظام أو شابهته بعض العيوب أو وجدت به ثغرات فإن النظام اللامركزى يتحول الى ضعف في الادارة ، ويختل مبدأ وحدة القيادة .
  - ٢ - قد يترتب على النظام اللامركزى أن تتكرر أعمال بذاتها ، بواسطة أكثر من جهاز ، الأمر الذى يثقل اعباء ادارية ومالية لا طائل من ورائها ، بالاضافة الى ما يحتمل حدوثه من تعقيدات أو تضارب فى الاختصاصات .
  - ٣ - يحتاج تطبيق اللامركزية الى وجود عدد من الخبراء فى شتى المجالات ، وهؤلاء يندر وجودهم فى كثير من المجتمعات .
  - ٤ - الاتصال بين الأجهزة وبعضها يكون عسيراً ومكلفاً ، وبخاصة اذا تباعدت تلك الأجهزة عن بعضها مكانياً .
  - ٥ - قد لا يتحقق التنسيق الكامل بين الأجهزة وبعضها ، الأمر الذى يضعف السلطة المركزية ، وقد يحيد بالمنظمة عن بلوغ أهدافها .
- وبالرغم من كل ما مضى فإنه لا يمكن القول أن النظام اللامركزى خير كله ، أو أن النظام المركزى أفضل من اللامركزى ، فلكل ظروفه التى يناسبها التطبيق . وعلى سبيل المثال نجد اللامركزية مطبقة على أوسع نطاق فى المنشآت الأمريكية فى حين ان المنشآت اليابانية تميل الى المركزية فى ادارة أعمالها ، وكلا النظامين قد حقق نجاحاً .

ولتطبيق اللامركزية بنجاح يجب ان تراعى شروط ، من أهمها الآتى :

- ١ - التأكد من أن صغار الرؤساء قادرون على اتخاذ القرارات الحكيمة .
- ٢ - تفويض السلطة للرؤساء المباشرين للمنفذين ، أى الذين يكونون أقرب الى التنفيذ .
- ٣ - أن يكون التفويض حقيقياً ، أى لا يشترط صاحب السلطة الأصلية الرجوع إليه فى أمور سبق أن فوضها لغيره .
- ٤ - أن يقبل المفوض اليهم بالسلطة ذلك التفويض عن رضا واقتناع .
- ٥ - أن تكون السلطة المفوضة متوازنة مع المسئولية الملقاة على صغار الرؤساء .

٦ - أن يكون أصحاب السلطة اللامركزية على علم كامل بالأهداف العامة ، وبالسياسات العامة والرئيسية ، وبالتنظيم القائم ، وبكافة العلاقات بين الأجهزة وبعضها ، فضلا عن معرفتهم بالأهداف الفرعية والأشخاص المسؤولين عن انجاز تلك الأهداف ، وذلك حتى يعمل الجميع في تناسق وانسجام نحو الهدف الواحد المشترك .

هذا وكثيرا ما نجد النظامين معا : المركزية واللامركزية ، مطبقين سويا في منشآت الاعمال . فمثلا تميل السلطة الى اللامركزية في وظيفة البيع في حالة اتساع نشاط المنشأة وتعاملها أو انتاجها للعديد من أنواع السلع ، وتعاملها في أسواق متباينة ، في حين تطبق المركزية في نشاط الاعلان بالرغم من ارتباطه الوثيق بنشاط البيع ، فنجد له ادارة مركزية تخطط له وتعمل على تنفيذه في كافة الأسواق وبالنسبة لجميع السلع . أما وظيفة الشراء فقد تكون مركزية أو لامركزية وفقا للأحوال . أما وظيفة شئون العاملين فإنها مركزية فيما يتصل بالأجور وتقييم الوظائف والترقية وأحيانا التعيين ، بينما تضخع للامركزية في سلطة منح الاجازات والمكافآت التشجيعية . كذلك وظيفة التمويل ، فإنها بالرغم من كونها مركزية بطبيعتها ، فإن انفاق الأموال يتراوح بين المركزية واللامركزية وفقا لقيمة المبلغ المنصرف ، وأبواب الصرف ، ومدى خضوع الانفاق للاجراءات الرتبية .

#### (ز) السلطة الاستشارية :

من المسلم به أنه ليس في مقدور كافة المنشآت استخدام خبراء على مستوى عال في كافة التخصصات ، بحيث يصبحون موظفين عندها كل الوقت . وتواجه المنشآت الصغيرة بوجه خاص مشكلة كبرى في هذا المجال . فهي لا تقدر على الاحتفاظ بموظف دائم يقوم بدراسة العمل أو خبير للرقابة على جودة الانتاج أو خبير في بحوث التسويق أو غير ذلك من العمليات التي تحتاج الى مقدرة فنية عالية . كذلك فإن هناك عمليات تحتاج الى تخصصات نادرة بطبيعتها ولا تتكرر كثيرا ولا يحتاج الأمر حينئذ الى استخدام موظف لها يمثل عبئا ماليا في حين أن وقته لا يكون مستغلا بأكمله .

لهذا تلجأ منشآت الأعمال الى خدمات المستشارين . أى من يمثلون السلطة الاستشارية التي سبق أن نوهنا عنها من قبل . وتبدي الدول التي بلغت شأنا بعيدا في النهضة الادارية ، مثلا الولايات المتحدة الامريكية . اهتمام كبيرا نحو الاعتماد على الاستشارية الادارية ، فيبلغ عدد المؤسسات التي تقدم خدمات استشارية لمنشآت الأعمال المختلفة هناك مايزيد على ١٧٠٠ مؤسسة يعمل بها أكثر من ٤٠ ألف مستشار .

ويمكن تصنيف الحالات التي تحتاج فيها منشآت الأعمال الى خدمات استشارية الى ثلاثة أنواع هي :

١ - حالات الأزمات التي تصيب منشآت الأعمال وتهدها بالتوقف أو الافلاس فلا بد عندئذ من الاعتماد على مستشارين على درجة عظيمة من الخبرة والدراية للكشف عن



الأسباب التي أدت الى حدوث الأزمات والتوصية بالعلاج الملائم . وهذا أمر لا يقدر عليه العاملون بتلك المنشآت .

٢ - حالات الاضطراب المؤقت في عدد قليل من مجالات العمل ، مما يتطلب الاعتماد على خدمات المستشارين لمعالجة ذلك الاضطراب لفترة معينة . مثلما يحدث عندما تواجه المنشأة منافسة تسويقية جديدة عارضة . أو عندما تصادفها مشكلة في تخزين بضائع وردت حديثا ، أو إذا حدثت مشكلة تقتضى دراسة التكاليف في ناحية من نواحي النشاط ، أو أية حادثة تسبب قلقا لإدارة المنشأة .

٣ - حالات الرغبة في إعادة تنظيم المنشأة ، أو إعادة التنسيق بين أجهزتها أو تبسيط اجراءات العمل بها ، أو غير ذلك من العمليات ذات الطابع الاستراتيجى والتي تقتضى خبرة عميقة ونادرة فيمن يقوم بها .

#### (١) مميزات السلطة الاستشارية :

تتميز السلطة الاستشارية عن السلطة التنفيذية بعدة أمور من أهمها ما يأتى :

١ - يحس أصحاب السلطة الاستشارية بالحرية الكاملة فيما يبدونه من آراء ، فهم غير مضطرين الى مجازاة مديري المنشآت في آرائهم أو رغباتهم ، ولا يحسون بأى حرج إذا خالفوهم فى رأى أو عارضوهم فى فكرة ، الأمر الذى لا يتوفر عند العاملين المعينين بالمنشأة مهما كانت درجتهم الوظيفية .

٢ - أصحاب السلطة الاستشارية حينما ينظرون الى مشكلة فإنما ينظرون اليها من بعيد . والنظرة البعيدة دائما أشمل وأعمق ، فالذى ينظر الى ملعب الكرة من خارجه يراه بشكل أشمل مما يراه عليه وهو مشترك فى اللعب على أرض اللعب .

٣ - أصحاب السلطة الاستشارية خبراتهم متعددة فى شتى المجالات ، ويقدمون خدماتهم الى منشآت متباينة ، ويلمون بالعديد من المشكلات ، ولهذا يكون علاجهم لتلك المشكلات فعالا ، بخلاف العاملين فى كل من تلك المنشآت اذ يكون الواحد منهم قد تأقلم مع مشاكل عمله واعتاد على حل المشكلات بأسلوب ثابت ، فاذا اختلفت طبيعة المشكلة كان حله لها بعيدا عن الصواب .

٤ - أصحاب السلطة الاستشارية ، وهم يجمعون المعلومات عن المشكلات التى يعالونها يستطيعون أن يتعرفوا على حقيقة أسبابها ، عن طريق التحدث مع العاملين ذوى العلاقة ، حيث أن هؤلاء الاخيرين يمدونهم بالحقائق المجردة ، فى حين أنه لو طلبت المعلومات منهم عن طريق رؤسائهم فى العمل فان الخوف من بطش الرئيس أو معارضته قد يمنعهم من الادلاء بالمعلومات الحقيقية .



وينبغي على صاحب السلطة الاستشارية أن يعلم بان ما يقدمه من عمل لا يعدو أن يكون توصيات ، قد تأخذ بها الادارة أو لا تأخذ . ولذلك فان عليه أن يكون بائعا ماهرا يقدم تقريره للجهة التي كلفته بالعمل ويشرح لها محتواه ويعمل على اقناعها بما جاء فيه . وعليه كذلك الا يهمل الأجهزة الأخرى التي سوف تطبق ما جاء بتقريره من توصيات ، فيشرح لها توصياته ، ويكسبها الى جانبه حتى لا يعارضه العاملون بها ، أو يعتمد بعضهم أن يسىء تطبيق ما جاء بالتوصيات .

ولا ينتهى عمل المستشار بمجرد تقديم تقريره ، اذ عليه أن يتابع التطبيق ليتعرف على العقبات التي قد تعوقه ويعمل على تذليلها ، الى ان تنتهى المشكلة التي قام بدراستها تماما . ومن جهة أخرى ينبغي للادارة حينما ترغب فى احالة مشكلة الى خبير استشارى ان تختاره من بين الخبراء ذوى السمعة الحسنة والخبرة العميقة فى مجال موضوع المشكلة ، ومن يقومون بأنفسهم بالدراسة أو على الاقل بالاشراف المباشر عليها .

ومن بين المهام التي يحسن ان تحال الى ذوى الخبرات الاستشارية ما يلى :

- تقييم نشاط المنشأة .
- وضع الهيكل التنظيمى أو اعادة التنظيم .
- وضع الموازنة التخطيطية .
- وضع نظام التكاليف .
- وضع نظم الرقابة المخزنية .
- وضع أسس الرقابة على جودة الانتاج .
- تخطيط الانتاج .
- دراسة الحركة والزمن .
- التعرف على الكفاية الانتاجية .
- وضع نظم الحوافز .
- تصميم المصنع .
- اختصار الاجراءات أو تبسيطها .
- بحوث التسويق المتعلقة بالمشكلات الطارئة .
- وضع قواعد اختيار العاملين لكل ناحية من نواحي النشاط .
- التوصيات التي من شأنها أن تحقق التنمية الادارية .

( ح ) مستويات السلطة والمسئولية :

سبق أن أشرنا الى أنه ينبغي أن يكون هناك تكافؤ بين مقدار السلطة التي تمنح لشخص ما ، ومقدار المسئولية التي تلقى على عاتقه ، ويترتب على ذلك انه كلما ارتفعت مكانة المدير فى الهيكل التنظيمى للمنشأة زادت سلطاته ، ومن ثم ثقلت مسئولياته . أما المنفذون الذين لا يعدون ضمن الجهاز الادارى للمنشأة فهؤلاء يتحملون أكبر المسئوليات ولا يتمتعون الا بأقل السلطات ، مثل اختيار أداة يعملون بها أو طريقة فردية للعمل على آلة معينة .

والسلطات العليا في المنشأة التي تتخذ شكل الشركات المساهمة هي للجمعية العمومية التي تتكون من حملة الأسهم . وهي صاحبة أعلى سلطة في اتخاذ القرارات ومراقبة الاعمال ، وفي العادة تعين الجمعية العمومية مراقبين للحسابات ، يكونون مسئولين أمامها ويقدمون تقريرهم السنوى اليها .

ويلي الجمعية العمومية مجلس الادارة ورئيسه ، اللذان تنتخبهما الجمعية العمومية من بين أعضائها بحيث تتوافر في أعضاء المجلس ورئيسه شروط معينة . ومجلس الادارة هو صاحب سلطة عليا كذلك . وهو مسئول امام الجمعية العمومية عن كافة الأعمال التي تقوم بها المنشأة . وهو الذى يقر الخطط ويضع السياسات العامة الرئيسية ، ويقر البرامج والاجراءات ، ويعتمد الموازنات التخطيطية ، ويعين كبار العاملين ، ويبت في أمورهم من نقل وترقية وتوقيع جزاء ومكافأة وانهاء خدمة . ومهمة رئيس المجلس أن ينسق العمل في اجتماعات ذلك المجلس . كما أن صوته مرجح اذا تساوت الأصوات بالموافقة والأخرى بالمعارضة عند النظر في اتخاذ قرار ما .

ويعين مجلس الادارة مديرا عاما للشركة . والمدير العام هو حلقة الصلة بين راسمى السياسة (أى مجلس الادارة) ، والجهاز التنفيذى بالمنشأة . وهو يعد كبيرا للاداريين ، من مهمته أن يراقب تنفيذ الخطط والسياسات .. الخ .. التي وضعها مجلس الادارة ويرفع تقاريره ، الى ذلك المجلس ، وفي بعض الحالات يكون عضوا فيه .

ويلي المدير العام في ترتيب السلطة والمسئولية ، مديرو الادارات الرئيسية . وهؤلاء يعينهم مجلس الادارة كذلك ويختص بشئونهم . ومن الملاحظ هنا ان مستوى مديري الادارات الرئيسية كثيرا ما ينمو ، فيزداد عدده مما يخل بالتسلسل الهرمى في التنظيم . والسبب في ذلك يرجع إلى أنه عندما يكتشف مجلس الادارة عدم صلاحية أحد المديريين الرئيسيين فإنه بدلا من أن يحركه من مكانه الى موقع آخر من مواقع المسئولية يتفق مع استعداداته ، نجده يعين له مساعدا يغطى النقص عنده فيتضخم الجهاز الادارى عند هذا المستوى . ومما يضر في مثل هذه الاحوال أن المدير الذى يجد ان مسئولياته يمكن الوفاء بها عند مستوى ادنى منه (أى عندما يتولى احد معاونيه هذه المسئوليات) فإنه يشعر بأنه يعيد عن مجال الرقابة ، ويتواكل في عمله ويؤدى بعضه بلامبالاة ، الأمر الذى يصيب المنشأة بأكبر الاضرار .

ويمثل المدير العام ومديرو الادارات الرئيسية فريقا متعاوننا ومتكاملا ، حيث يتولى مدير الادارة اختصاصا مميزا يتفق مع استعداداته وخبراته ، ويشرف المدير العام على مديري الادارات جميعا ، فيوجههم نحو السياسة المقررة من مجلس الادارة ويراقب نتائج أعمالهم . ومن المدير العام ومديري الادارات الرئيسية يستمد جميع العاملين في منشأة الأعمال المثل التي يتخذونها والاخلاقيات والمقاييس التي تنفذها الأعمال . ولهذا يجب بذل عناية كبرى في اختيار المديرين ، فهم الصورة الحية للمنشأة كلها .

ومن مهمة المدير العام أن يحقق التنسيق بين أوجه النشاط عند مديري الادارات . كما أن مدير الادارة الرئيسية مسئول عن تنسيق أوجه النشاط داخل ادارته .

وبلى مديري الادارات الرئيسية مديرو الادارات الفرعية ورؤساء الاقسام . وهؤلاء يعدون من مستوى الادارة الوسطى وعندهم يتجمع حصاد المعلومات وتوضع السياسات الوظيفية ، وتقر الاجراءات التفصيلية ، وتقترح البرامج الزمنية لانجاز الأعمال . وبواسطتهم يمد مستوى الادارة العليا بما يحتاج اليه من بيانات ومعلومات تعينه على وضع الخطط العامة وما تتضمنه من أهداف وسياسات وبرامج واجراءات رئيسية وموازنة تخطيطية .

وينبغي أن تتاح الفرصة لأعضاء الادارة الوسطى لكي يلتقوا معا من حين لآخر . ليتحقق التعاون بينهم ، وأن تهيأ لهم السبل للقاء رؤسائهم في المستوى الادارى الاعلى بصفة دورية ، وكلما جد أمر يقتضى اتصالا مباشرا .

ومن المهم أن يعمل أعضاء المستوى الادارى الاعلى على تدريب أعضاء المستوى الأوسط على الأعمال القيادية وعلى اتخاذ القرارات ، حتى تكون الفرصة متاحة أمامهم لتولى مناصب أعلى كلما خلا بعضها ، فلا يتوقف دولا ب العمل لاختفاء أحد كبار المديرين .

ومن أمثلة مستوى الادارة الوسطى ، مديرو المبيعات ، ومديرو الفروع ، ومديرو الورش . والمستوى التالى للادارة الوسطى ، هو مستوى الادارة الدنيا ، والذي يسميه البعض بمستوى الادارة الاشرافية ، حيث يقوم أعضاء هذا المستوى بالاشراف المباشر على المنفذين الذين لا يقومون بأى نشاط ادارى . ومن أمثلة هؤلاء مقدمو العمال ، ورؤساء الورديات ، ورؤساء الاقسام البيعية الذين يشرفون على الباعة .

ومن مهمة أعضاء هذا المستوى أن يترجموا الخطط التفصيلية الى برامج عمل ، ويوزعوا ذلك العمل على العاملين الخاضعين لهم ، ويراقبوا هؤلاء العاملين . وفيما يلى بيان بمسئوليات عضو المستوى الاشرافى ، علما بأن هذه المسئوليات تختلف من شخص لآخر وفقا لموقعه واختصاصه .

- توزيع العمل اليومي على العمال ، إذا كان ذلك العمل غير ثابت ومعروف توزيعه سلفا .  
- ملاحظة العمال أثناء أدائهم لأعمالهم والتثبت من أنهم يبذلون قصارى جهدهم فى انجاز مهامهم وفقا للأصول الواجب اتباعها .

- تدريب العمال الجدد نظريا وعمليا .

- مراقبة تكاليف العمل الذى يختص به المشرف .

- صيانة الآلات والأدوات صيانة دورية .

- احاطة عضو المستوى الادارى المختص بمجريات العمل ، وتذليل ما يقف فى وجهه من عقبات .

- تسوية الخلافات بين العمال .

وغير ذلك من الاعمال التى من شأنها ضمان انسياب الأعمال فى مجراها الطبيعى .  
ومن حق المشرف أن يقترح ما يراه ملائما لتحسين أحوال العمل ، مثل تبسيط الاجراءات إذا شابها تعقيد ، وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات المستمرة أو الطارئة ، كما أن عليه أن يرفع ما يقدم اليه ، من شكاوى من العمال الى الرئيس الأعلى منه ، إذا لم يكن فى قدرة المشرف أن يبت فيها .

هذا وبعد المستوى الاشرافى القاعدة العريضة فى الهرم التنظيمى ، وعلى قدر كفاءتهم يمكن تحقيق أهداف المنشأة .

وبالرغم من أن الآلية فى الأعمال قد قلت كثيرا من أهمية عنصر المهارة عند المشرفين ، فإن المشرف الكفو يحقق أهدافه بطريقة اسرع وأجود مما يحققه غير الكفاء . كما ان العنصر البشرى فى ادارى الأعمال لا يمكن اغفاله ، اذ يمكنه المزج بين القدرات الانسانية والطاقات التقنية (التكنولوجيا) فيستخدم الآلات الاستخدام الاقتصادى ، ويرفع الروح المعنوية عند العاملين التابعين له .

وينبغى الاهتمام بتدريب المشرفين على النواحي الادارية البحتة الى جانب تنمية قدراتهم الفنية بصفة مطردة .

وفى بعض الحالات قد يعين للمشرف مساعد يعاونه ، يستمد سلطاته منه ويتحمل المسئولية امامه ، ذلك اذا ما ازدحم وقت المشرف بالعمل أو حالت طاقاته دون قيامه بالعمل على الوجه الاكمل ، ومن المهام التى يتولاها ذلك المساعد تجهيز المعلومات للمشرف حتى يقدم هذا الأخير تقارير ، لرؤسائه على هدى الحقائق ، والمعاونة فى اعداد التعليمات وتوزيعها على العمال ، وأجراء الاتصالات المتعلقة بالعمل ، والرقابة المباشرة على العاملين أو على بعض منهم .

هذه هى مستويات السلطة والمسئولية طبقناها على ادارة الاعمال . ولما كان الغرض من أى نشاط هو تحقيق الاهداف المقررة ، فانه يلى تنظيم العمل ، توجيه العاملين تنفيذ الاعمال ، واجراء الرقابة عليهم للتعرف على الانحرافات عن الخط المرسوم ، ثم تصحيح تلك الانحرافات ، وهو ما سنتناوله فى الفصول القادمة .



## الفصل السادس

### **اللجان والاجتماعات**

أولا : اللجان  
ثانيا : الاجتماعات

## أولا : اللجان

( أ ) تعريف :

اللجنة هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعضا من الصلاحيات والواجبات . وفي بعض الأحيان تسمى اللجنة بالمجلس . فيمكن النظر مثلا الى مجلس الادارة كلجنة عليها أن تنسق بين المتطلبات المتعارضة أو المتضاربة في المنشأة . و احيانا يختار المديرون بعضا منهم لمعالجة بعض الشئون مثل : الموافقة على تحويل الاسهم الاسمية الى ملاك جدد أو تطوير الانتاج ، أو المراجعة أو تحسين الخدمة . وفي اجتماعات مثل هذه اللجان يتقاسم الأعضاء المعلومات عن البرامج والأهداف ، ثم يقررون معا ماينبغي القيام به من أعمال ، أو يعملون على تنفيذ تلك الاعمال بالفعل . وقد يدعى لاجتماعات اللجان متحدثون من خارج المنشأة أو من داخلها ، ولكن خارج النطاق الرسمي للجنة ، وذلك بغرض توسيع نظرة أعضاء اللجنة . وفي كل تلك اللجان يكون أمام كل عضو يمثل ادارة من الادارات مشكلات زملائه في الادارات الأخرى .

وفي حالات اجتماعات اللجان التنفيذية الأسبوعية ، يمكن أن يقتصر الأمر على عدد محدد من الأعضاء كرئيس اللجنة ومديرى الانتاج والتمويل والتسويق مثلا . وقد يحضر هذه الاجتماعات أمين عام المنشأة - أى مدير الشئون الادارية والمكتبية بها ، أو بعض المديرين الآخرين المختصين عندما تناقش مسائل تمس اختصاصاتهم . وفي جميع الأحوال ولكي يكون هناك نوع من الحفاظ على الوقت ، يجب أن يسبق اجتماعات اللجان مناقشات غير رسمية كلما كان ذلك ممكنا . ويعتبر نظام اللجان من أرقى وأكمل مراحل التطور التنظيمى . وتؤسس القرارات التى تصدر عن أى لجنة على الحقائق التى تطرح أمامها ، فلا تكون بناء على التخمين أو الأحكام الشخصية للأفراد والتى ترجع الى وجهة نظرهم العامة عن الأمور . كذلك فان البيانات التى ترد الى اللجان يجب ان تخضع لفحص دقيق . ويجب كذلك الا تترك التقديرات غير الواعية التى تصدر عن بعض أعضاء اللجان بغير نقد . وعن هذا الطريق يمكن معالجة الكثير من أمور العمل . ويمكن فى المنشآت الكبرى ان توكل الأعمال - التى تعتبرها المنشأة أعمالا حاكمة لشئونها - الى لجنة دائمة يكون لها نظامها الخاص . ومن الطبيعى ان يجد الجهاز الاعلى ، الذى يكون له سلطة تعيين هذه اللجنة ، أن مهمته قد اصبحت ميسرة وسهلة فى وجود تلك اللجنة .

وربما ينظر الى اللجان من زاوية المرتبات أو المكافآت التي تدفع لعضائها على أنها شكل من أشكال الاسراف أو التكلفة أو ان احالة الامور اليها سبب من اسباب تأخير اتخاذ القرارات ، حيث لا يمكن اتخاذ قرارات فورية ، كما أنه قد يؤجل اتخاذها حتى تجتمع اللجان أو تعود الى الانعقاد ، أو حتى يعتمد محضر الجلسة السابقة في الجلسة الجديدة ، أو أن هناك من الوقت ما قد يصرف في مناقشات جانبية لا تمت للموضوعات المعروضة بصلة بما قد يعطل الأعمال .

وقد يكمن في اللجان نوع من الخطر حيث يستطيع أمين اللجنة أو رئيسها ان يسيطر عليها ، أو أن اللجنة قد تفوض اختصاصها لعضو من أعضائها تعطيه صلاحيات تصريف بعض الأمور في فترات ما بين انعقادها .

كذلك فان اللجان قد لاتستطيع ان تكون حازمة عندما يعوزها شيء من الانسجام أو التماسك . فاذا وجد في اللجان انقسام في الرأي وتحييز شخصي ، أو اذا تعرضت لخلافات عنيفة بين اعضائها ، فانها تفقد تماما القدرة على العمل والحركة .

ولكن على الرغم من ذلك كله تظل للجان قيمتها وأثرها التنظيمي وبخاصة اذا تنبهنا الى تلافى الآثار السلبية ، باتباع الاصول العلمية في تشكيل اللجان وتنظيم عملها .

( ب ) المزايا والعيوب :

(١) المزايا والأهداف العامة التي تحققها اللجان :

اذا روعيت الاصول العلمية في تشكيل اللجان وتنظيم عملها فانها تحقق عددا من الأهداف أهمها :

١ - التنسيق :

تستخدم اللجان كأداة للتنسيق بين الوظائف المختلفة وكذلك المصالح المختلفة ففي حالة تكوين لجنة بأحد المنشآت تضم مديري الوظائف المعنية ، مثل مدير الانتاج ومدير التسويق ومدير المشتريات والمدير المالي ، وتحدد لها اجتماعات دورية (أسبوعية ، شهرية) لمناقشة السياسات العامة التي تتأثر بها نواحي العمل في المنشأة ، فان هذه اللجنة تتيح لكل عضو من الأعضاء فرصة الحصول على معلومات كاملة عن المركز المالي للشركة ، وعن نتائج جميع العمليات الانتاجية والتسويقية .. الخ .. وبذلك يستطيع كل عضو من أعضاء هذه اللجنة الاطلاع بجميع العوامل والظروف التي تؤثر في سياسات المنشأة ، وأن يتدبر مشاكل ادارته في ضوء الحالة العامة للمنشأة .

فعلى سبيل المثال ، اذا ظهرت بالسوق حالة من حالات المنافسة القوية ، فهذه المشكلة سوف تواجه رجال التسويق . وعن طريق مثل هذه اللجان سوف يحاط باقى اعضاء اللجنة بدور الادارات الاخرى المتصل بجوانب المشكلة . وكذلك الحال اذا

واجهت المنشأة مشكلة من مشاكل الانتاج أو مشاكل التمويل .. الخ . ولاشك ان تبادل هذه المعلومات سوف يساعد جميع المديرين على العمل سويا في مجموعة متكاملة لدراسة المشاكل والصعاب التي تواجه المنشأة ، واتخاذ التوصيات اللازمة لعلاج مثل هذه الحالات .

## ٢- تكوين رأى جماعى :

من خلال اللجان ، يمكن تحقيق التكامل بين أنواع مختلفة من المعرفة تساعد على الالمام بالجوانب المختلفة للمشكلة أو الحالة المعروضة على اللجنة . فلاشك أن نتيجة تفاعل الآراء وتبادل الخبرات تفضل رأى الفرد الواحد ، ونتيجة لذلك يمكن الحصول على المزايا الفرعية التالية :

- التوصل الى أفكار ابداعية ، وحصر عدد أكبر من البدائل التي تصلح لعلاج المشكلة للاختيار من بينها .

- تحسين الاتصال ، فاللجنة يمكن ان تستخدم كوسيلة من وسائل تحسين الاتصالات وتوصيل الآراء المختلفة الى وحدات التنظيم .

- الحد من سلطة الفرد ، حيث يمكن عن طريق اللجان الحد من تسلط الفرد واعطاء الفرصة للاعضاء بالتعبير عن آرائهم المختلفة ، بما فيه صالح المنشأة .

- استشارة الدوافع ، فالعضو الذى ساهم فى مناقشة الامر ، أو التوصل الى قرار وكذلك الوحدة التنظيمية التى مثلت فى اللجنة ، سيكون لديها الدافع لتبنى القرار والحماس لتطبيقه ، بل والحرص على نجاحه بعكس الحال لو أن الأمر قد ، اقتصر على ابلاغ القرار الى الوحدة دون علم مسبق به .

- التعاون فى تنفيذ القرارات التى يتم الاتفاق عليها .

## ٣- تدعيم السلطة والقوة :

فغالبا لا يكون لدى الأفراد السلطة والقوة لاتخاذ قرار معين أو تطبيقه . وفى هذه الحالة يكون اللجوء الى اللجان من أجل تجميع وتكامل سلطات عدد من الأعضاء ، بحيث تكون محصلتها كافية لاتخاذ القرار وتطبيقه .

فمثلا اذا واجهت منشأة صناعية مشكلة تمس وظيفتين من وظائف المشروع (التسويق والانتاج) ، ففى هذه الحالة لا يستطيع أى من مديرى الإدارتين الانفراد بالرأى واتخاذ القرار المناسب ، والزام العاملين فى الإدارة الأخرى بتطبيقه . والبديل فى مثل هذه الحالات هو تشكيل لجنة تضم المسئولين عن الإدارتين ، بالإضافة الى بعض المسئولين ذوى الرأى بالمنشأة ، لمناقشة المشكلة والوصول الى حل يأخذ فى الاعتبار وجهتى النظر وتلتزم به الإدارتان .



٤- وأخيرا تستخدم اللجان لتدريب الأعضاء .

اذ يمكن استخدامها كأداة فعالة لتدريب كل من المديرين والعاملين بالمنشأة ، فالاشتراك في اللجان يتيح الفرصة للامام بالاهداف الرئيسية للمنشأة وبالطرق السليمة لتحقيقها . وعلى العموم فان هذه الفائدة تعتبر فائدة ثانوية للجان ، حيث ان من النادر عمليا ان تتكون لجنة في المنشأة بهدف تدريب أعضائها .

(٢) عيوب استخدام اللجان :

بالرغم من المزايا التي عدناها سابقا ، فان لاستخدام اللجان عددا من العيوب نجملها فيما يلي :

١- بطء الانجاز وزيادة التكاليف :

فعندما تجتمع اللجان وتعرض عليها المشكلات فان وجهات النظر تختلف ويزداد الجدل ويضيع الوقت . لهذا فانه حيث تستلزم الأمور اتخاذ قرارات سريعة ، فانه يصبح من غير المفضل احالة الأمور الى لجان . واحيانا تكون تكلفة اتخاذ القرارات عن طريق اللجان كبيرة ، اذا حسبنا تكلفة الوقت الذي يقضيه اعضاؤها في اجتماعاتها ، الا اذا كانت تلك القرارات هامة فان ذلك قد يكون مبررا للتكلفة أيا كان مقدارها .

٢- تجميع المسئولية :

يمكن ان تعاب اللجان بتميع المسئولية ، حيث لا يوجد شخص مسئول بذاته عن القرار الذي يصدر . ولما كان الغرض من اللجان هو الحصول على الرأي المشترك ، فانه من الواجب ترشيد نظرة اعضائها حتى يتحقق التوازن في مثل هذه الظروف .

٣- الحل الوسط (الحلول الارضائية) :

كثيرا ما تتخذ القرارات بالحلول الوسط توفيقا بين الآراء المتعارضة التي قد تثار في الاجتماعات . وهذه الحلول الوسط قد لا تكون هي الحلول الرشيدة لمعالجة المشكلات أو قد تكون غير كافية لتحقيق الأهداف ، وعندئذ يكون الحل الوسط هو الحل الخاطئ .

(ج) مبررات استخدام اللجان :

تستخدم اللجان في الأحوال الآتية :

١- عندما تكون المنشأة في حاجة الى تعليقات متعددة الجوانب لتصل الى قرار رشيد .

٢- عندما يكون القرار هاما بشكل يتطلب خبرة الافراد المتخصصين المتباينين في التخصص أو الذين لا يتوافرون بالمنشأة ويندبون للاشتراك في اللجان من خارجها لتغطية النقص في تخصصاتهم .

٣- عندما يتطلب تنفيذ القرارات فيها للاعتبارات التي صدر بسببها القرار .

٤- لكي يتحقق التنسيق المرتجى بين الأشخاص بعضهم بعضا وبين الأجهزة الادارية وبعضها البعض .

(د) الظروف التي لا تلزم فيها اللجان :

هناك ظروف لا تلزم فيها اللجان ، ويمكن ان نعدد بعضا منها فيما يلي :

- ١ - اذا كان عامل السرعة مهما في اتخاذ القرارات .
- ٢ - عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة في الأعضاء سواء من داخل المنشأة أو خارجها .
- ٣ - عندما نكون بصدد تنفيذ الأمر . فاللجان اساسا تتم فيها المناقشة والتفكير في حل المشكلات وليست عملية التنفيذ .

(هـ) الشروط الواجب توافرها عند تشكيل اللجنة :

عند تشكيل اى لجنة من اللجان يجب مراعاة الآتى :

- ١ - التعريف باللجنة ومسئولياتها وسلطاتها تعريفا واضحا .
- ٢ - حسن اختيار اعضاء اللجنة لضمان عطائهم في ضوء الواجبات التي انيطت بها .
- ٣ - دعم أى لجنة تشكل بالموظفين والمستشارين اللازمين لحسن قيامها بمهمتها .
- ٤ - وضع اجراءات للعمل داخل اللجنة لضمان الحصول منها على عمل منتج ومفيد .
- ٥ - اختيار الرئيس المناسب للجنة نظرا لأهمية دورة في قيادتها وحسن توجيهها وانتظام اجتماعاتها .

٦ - يجب الا يكون عدد الاعضاء قليلا بحيث لا يكفى لقيام اللجنة بمهمتها ، وألا يكون كثيرا بحيث يعوقها عن انجاز عملها بسهولة ويسر .

وعلى أية حال فان عدد أعضاء اللجنة يتوقف على طبيعة عملها ومستواها الادارى ، وما ينبغى أن تمثله من أجهزة وخبرات . ومع ذلك فانه بصفة عامة يحسن أن يكون عدد أعضاء اللجنة محدودا ما أمكن ذلك .

(و) أنواع اللجان :

يمكن تقسيم اللجان الى أنواع متميزة . فمن حيث قوة الالتزام في قراراتها هناك اللجان التنفيذية واللجان الاستشارية . ومن حيث المدى الزمنى للجنة هناك اللجان الدائمة والآخرى المؤقتة . كذلك فانه من حيث وظائف ادارة الاعمال ، فهناك اللجان المالية ، واللجان الانتاجية واللجان التوسيقية ولجان العلاقات العامة . أما من حيث وظائف الادارة فهناك لجان التخطيط ولجان التنظيم ولجان التدريب ولجان الرقابة وغيرها ، ومن حيث العمل التخصصى ، هناك اللجان القانونية واللجان الهندسية وما إليها .

(١) من حيث الالتزام :

- ١ - اللجان التنفيذية : وهى التى من سلطتها ان تصدر قرارات ملزمة وعلى كافة الاجهزة أن تقوم بتنفيذها أو تلتزم بما جاء بها . ومتى صدر قرار اللجنة من هذا النوع فانه لا يجوز لأى جهاز آخر ان يعترض عليه الا بالاساليب المقررة ، بغرض اعادة الامر للجنة ثم اصدار قرار جديد اذا رأت ذلك .

ومن أمثلة اللجان التنفيذية مجلس إدارة الشركة الذى يملك أوسع السلطات فى إدارة شئونها .

وفضلا عن قيام اللجنة التنفيذية بإدارة دفة الاعمال إدارة جماعية فأنها تحقق التنسيق بين الأجهزة التى يقوم عليها البناء التنظيمى للمنشأة .. ومن أمثلة هذه اللجان ما تتسع سلطاته فتعلو بذلك فوق كافة الأجهزة الادارية ، وحينئذ تسمى (اللجنة التنفيذية العليا) .

٢ - اللجان الاستشارية : وهى التى يقتصر عملها على دراسة المشكلات أو الظواهر الادارية وابداء الرأى فيها واصدار توصيات بشأنها . ومن حق الجهاز الادارى بالمنشأة أن يأخذ بتلك التوصيات كما هى ، أو يعدل فيها أو لا يأخذ بها . بيد أنه نظرا لأن هذه اللجان تشكل غالبا من الخبراء فى الموضوع فان توصياتها تكون محل احترام من الأجهزة الادارية .

وقد تكون اللجنة الاستشارية خاصة بالمستوى الادارى الاعلى فى التنظيم وحينئذ يطلق عليها (اللجنة الاستشارية العليا) .

(٢) من حيث المدى الزمنى :

١ - اللجان الدائمة : وهى اللجان التى تشكل للقيام بأعمال من طبيعتها الاستمرار . ومثل هذه اللجان تجتمع فى مواعيد دورية ثابتة لتتفرغ فيها ليعرض عليها من موضوعات . وليس بالضرورة - لكون اللجنة دائمة - أن يكون أعضاؤها دائمين كذلك ، بل ان عمل اللجنة هو الدائم فى حين ان الاشخاص قد يتغيرون . ومن امثلة هذه اللجان : لجان المشتريات ، ولجان اختيار العاملين ، ولجان الجرد المستمر .

٢ - اللجان المؤقتة : وهى التى تشكل للقيام بمهمة معينة أو لفترة معينة من الزمن . ومتى انجزت اللجنة مهمتها فان حياتها تنتهى بانتهاء تلك المهمة أو بانقضاء الفترة الزمنية التى حددت للجنة . ومن امثلة هذه اللجان لجان فحص المشتريات ولجان اعادة التنظيم .

(٣) من حيث وظائف ادارة الأعمال :

١ - اللجان المالية : وهى التى تختص بوضع النظم المحاسبية وتطويرها وتقويم الدراسات الاقتصادية كدراسة الجدوى للمشروعات الجديدة من الوجهة المالية ، ودراسة مصادر التمويل وتحديد أولويات الانفاق ، وغير ذلك من الأعمال المتعلقة بالنواحى المالية والتى تقتضى جهودا مشتركة . وفى العادة تتكون مثل هذه اللجان من المدير المالى للمنشأة ورئيس الحسابات ورئيس البحوث الاقتصادية ورؤساء الادارات المالية .

٢ - اللجان الانتاجية : وهى تقوم بتحليل ومراجعة سياسات الانتاج الأساسية وتقويم برامج الانتاج واجراءاته وكل ما من شأنه ان يزيد الكفاية الانتاجية . وهى تتكون عادة من مدير الانتاج ومدير التسويق ومدير البحوث الفنية ومدير البحوث التسويقية ومديرى الادارات الانتاجية .

٣ - اللجان التسويقية : وهى تقوم بتنسيق أوجه النشاط التسويقى للمنشأة ، كما تعمل على تحقيق التنسيق بين اجهزة التسويق واجهزة الانتاج من ناحية ، وبينها وبين اجهزة التمويل وأجهزة شئون العاملين من ناحية أخرى . فضلا عن ذلك فان هذه اللجان غالبا ما ينامط بها وضع برامج وخطط التسويق والرقابة عليها وتشكل هذه اللجان عادة من مدير التسويق ومدير الانتاج والمدير المالى ومدير شئون العاملين ، بالاضافة الى مديرى الاعلان والترويج والعلاقات العامة وبحوث التسويق .

فاذا كانت المنشأة تعمل فى نشاط تجارى غير انتاجى ، فان مديرى الشراء والنقل والتخزين ينضمون الى تلك اللجان .

٤ - لجان العلاقات العامة : وهى تختص باقرار برامج العلاقات العامة ، وايجاد التوازن والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة مع العاملين والمستهلكين والموزعين والموردين والمساهمين ومع المنشآت الزميلة ومع الأجهزة الحكومية ذات العلاقة . وفى العادة تتكون تلك اللجان من مديرى العلاقات العامة ورؤساء الاقسام بها ، بالاضافة الى المديرين المعنيين كمدير التسويق ومدير الانتاج والمدير المالى .

(٤) من حيث وظائف الادارة :

كثيرا ما تتكون لجان للتخطيط على مستوى المنشأة ، وتعنى هذه اللجان بالتنسيق بين الخطط وبعضها ، ومراعاة ان تكون الخطط واقعية قابلة للتطبيق فى حدود الامكانيات المتاحة . وتضم لجان التخطيط ممثلين عن كافة الأجهزة بالمنشأة ، حيث يسهم هؤلاء فى وضع مشروعات الخطط ووضع الموازنات التخطيطية .

كذلك هناك لجان للتنظيم ، تهتم بايجاد الترابط داخل المنشأة بين الأجهزة وبعضها وتعمل على اعادة التنظيم كلما استدعى الأمر ذلك . وقد تنظر فى تبسيط الاجراءات ووضع النظم التى تسير عليها الأعمال ، حيث تضم هذه اللجان ذوى الخبرات فى العمليات التنظيمية من داخل المنشأة وخارجها .

وفضلا عن هذا فهناك لجان رقابية كلجنة الجرد التى تمثل فيها أجهزة المخازن ولجان أخرى للتدريب تعنى بوضع البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات مختلف الأجهزة الادارية . ويشترك فى لجان التدريب ممثلون للاجهزة التى تحتاج الى تدريب بالاضافة الى الخبراء فى هذا الميدان .

(٥) كثيرا ما تشكل لجان للقيام بأعمال تخصصية ، كالشئون القانونية والهندسية والحصية وما اليها . وتضم اللجنة فى هذه الحالة عددا من الخبراء فى ميدان تخصصها ، وتعنى بوضع القواعد والنظم التى تحكم أعمال المنشأة من حيث تخصص اللجنة ، كما تراقب نواحي النشاط فيما يتصل بذلك التخصص .



## ثانيا : الاجتماعات

مقدمة :

يتساءل البعض عن أسباب اجتماعات العاملين في مجالات الأعمال . وقد يكون مصدر التساؤل ما نراه في أحوال كثيرة حيث تتم الأعمال بشكل معقول ومقبول عن طريق اشخاص لا يستشيرون احدا بالمرة . فهناك أمور كثيرة يحلها مجرد رسالة أو مذكرة أو حتى مكالمة هاتفية أو حديث سريع يجري بين شخصين . وكثيرا ما نجد ان خمس دقائق يقضيها عدد من كبار الاداريين كل في مكتبه بعيدا عن الآخرين . تكون أجدى انتاجا أو خدميا من نصف ساعة يجتمع فيها شمل هؤلاء المديرين حول طاولة ، يتناقشون ويتحاورون وتتعارض فيها آراؤهم وأفكارهم لتناقض مصالحهم . لهذا كثيرا ما تكون الاجتماعات مضيعة للوقت لكل المجتمعين . وربما كان السبب الاساسى لتشكيل اللجان وعقد اجتماعاتها أمرا تاريخيا أكثر من أن يكون قد نشأ لاسباب عملية محددة .

ولو تعمقنا أكثر في شئون اللجان لوجدنا أن الكثير من الأمور التي تعرض في اجتماعاتها لاتقر إلا بواسطة شخص واحد ذلك الشخص هو الذى يعد الاجتماعات ويديرها ويسيطر عليها . أما غيره من المجموعة التي تحضر الاجتماعات فاننا نجدهم معلقين أو معقبين ، أو هم من النوع الذى يبرز مواهبه وعبقريته التي يتصورها ويتباهى بها ، أو هم من هؤلاء الذين يأخذون الحديث الهام والجاد بعيدا عن غرضه وهدفه . وعندئذ يحار الانسان الوحيد المتفهم للأمور كيف يرد الحديث الى مساره السليم . وهكذا نجد في الاجتماعات كثيرا ما يضيع فيه الوقت ، ويحين أوان انصراف المجتمعين ، ويتكرر الاجتماع على هذه الصورة . بيد ان الاجتماعات لو سارت على منهج علمى فستكون اداة هامة ومجدية للتنسيق ووسيلة لاغنى عنها .

ولذلك فاننا سوف نتناول بالعرض أهمية الاجتماعات واهدافها واسبابها وأنواعها ، وكيفية ادارة الجلسة ، ومهمة أمين السر وشروط ممارسة العضوية أو أساليب ادارة المناقشة ، ودور رئيس الاجتماع . ولوروعيت كل هذه الأمور في الاجتماع لصار فعالا ولتقدمت المنشأة في طريقها نحو تحقيق أهدافا بكفاءة تامة .

### (أ) أهمية الاجتماعات وأهدافها :

نلخص فيما يلي الاغراض التي تحققها الاجتماعات والتي يظهر منها أهمية عقد الاجتماعات التي تعد نوعا من الادارة الجماعية والمشاركة في المسئولية :

## (١) اشباع حاجات نفسية :

الانسان بحكم تكوينه يحتاج لان يتصل بالجماعة . فاذا لم يجد بجهة عمله اجتماعات على المستوى الرسمي أو المستوى غير الرسمي ، فانه لكى يفي بهذه الحاجة نراه يسعى ليصل نفسه بجمعيات أو اتحادات أو نواد بعد انتهاء العمل ، ليشبع في نفسه الغريزة الاجتماعية التى توجد عند كافة البشر .

## (٢) تحقيق توازن إيجابي في ميدان الأعمال :

تحقق الحاجة الى الاجتماعات توازنا ايجابيا في حياة الاعمال ، حيث تعج الدنيا بالاخبار والاعلانات التى تصل الى المدير في مكتبه وتلفت نظره ، فتأكد الحقيقة الانسانية وحقيقة الحياة التى تستلزم أن نجتمع سويا ووجها لوجه . ذلك أنه لايمكن مع كل التكنولوجيا الاعلامية الجديدة ان نسلب الاجتماعات دورها ، مهما طغت هذه التكنولوجيا وتمادت ثورتها . فغريزة الاستطلاع لا تشبع بالبحث الفردى بقدر ما تشبعها الاجتماعات وما فيها من تبادل للمعلومات والآراء . كذلك فان القرار الصادر عن الاجتماعات يكون متوازنا مع مقدار المعلومات التى بنى عليها .

## (٣) سهولة تداول البيانات والوفر في الوقت :

تتوقف الادارة الناجحة في أية منشأة على سهولة تداول المعلومات بين العاملين بها وعلى جميع المستويات الادارية . فلا بد من أن يتلقى المشرفون مع رؤوسيهن بين الحين والآخر في مناقشات هادفة وموضوعية . والاجتماعات المنظمة دائما ذات أثر في التعرف على البيانات الحقيقية وتبادلها بين المجتمعين ، ولا تقتصر فقط على المعلومات التى يعوزها الدليل . كذلك فان علاقات العمل يمكن ان تستمر بمودة ومحبة . وهى تسير وفق تنظيم محكم يحرص على العمل ووقته ، ولا سيما اذا عرفنا ان الاسراف في الوقت مكلف ومهلك .

## (٤) اكساب الولاء للمنشأة :

ان الاجتماعات في أبسط صورها تؤدي بالجماعة الى وحدة ، فكل حاضر ينتمى إليها ، والغائبون يغيبون عنها . فالحاضر مع الجماعة يستطيع ان يحول ببصره فيها ويتأمل اعضاؤها ويحس بروح الفريق ويعد نفسه جزءاً من الجماعة .

والاجتماعات هى وسيلة المراجعة الجماعية للمنجزات ، فيحاط الحاضرون فيها بمجريات الأمور احاطة جماعية ، تربط بينهم برباط وثيق . فضلا عن هذا فان عضو الجماعة يأخذ عن غيره السلوك الطيب ويكتسب الخبرة ويتعلم اساليب المنافسة والتعامل مع الناس .. وفي هذا ما ينمى قدراته ويجعله يحس اكثر بالولاء نحو المنشأة التى يعمل فيها والتى اكسبته المزيد من الصفات الطيبة والقدرات الفعالة .

## (٥) الالتزام بالقرارات الصادرة :

تكون الاجتماعات عند كل من الحاضرين فيها التزاما نحو القرارات التى تصدر عنها

والأهداف التي تتوخاها . فمهما كانت معارضة الفرد داخل الاجتماع ، فان عضويته في الجماعة تفرض عليه التزاما بقبوله للقرار الصادر ، ولا يكون امام الفرد الرفض من بديل الا الالتزام أو مجرد أثبات رأيه في محضر الاجتماع أو ترك الجماعة . وأتينا لو تأملنا الأمور لوجدنا ان الكثير من المعارضات التي تثور بين اعضاء مجلس ولجان المنشآت سببها ان الشخص لم تتم استشارته مقدما قبل اصدار القرار ، في حين ان هؤلاء المعارضين كانوا يرضون بالقرار الصادر عن الجماعة - حتى لو كان ضد رأيهم الشخصي - لو أنهم أبدوا رأيهم فيه قبل اتخاذه والاجتماعات تتيح الفرصة لبدء الرأي ، ومن ثم الالتزام بما يستقر عليه أمر الجماعة حتى لو خالف بعض الآراء الفردية .

#### (٦) اثبات الذات :

لا شك ان الاجتماعات مجال لاثبات الذات . فالعضو يجد فيها الفرصة ليعبر عن ذاته ، ويظهر مواهبه ، ويتعرف على نتائج اعماله . كذلك فأنها تتيح له أن يعرف غيره من الأعضاء . فاذا كان ذا كفاءة في عمله فانه يبرز بين اقرانه . وترشحه الجماعة لمناصب قيادية اذا خلا بعضها .

ومع كل ماضى ، فانه لا يفوتنا ان نقول انه ليس هناك ضمان لان تتحقق هذه الاغراض جميعا . واذا لم تسر أعمال الاجتماعات وفقا للاصول العلمية وحادت عن ذلك الى أن تصبح مجرد مقابلات غير مخطط لها تسيرها الاهواء فحينئذ تصبح مضیعة للوقت وتنقلب من ادارة تنسيق الى ادارة تعويق للأعمال .

#### (ب) أسباب الاجتماعات في منشآت الأعمال :

هناك أسباب كثيرة للاجتماعات والدعوة لها . ومن أمثلة ذلك في منشآت الأعمال مايلي :

- ١ - اجتماعات اعضاء الادارة العليا في فترات منتظمة (كل اسبوع أو أسبوعين أو كل شهر مثلا) ، فيحضرها كبار المديرين للتداول في الخطط ونتائج تنفيذها .
- ٢ - اجتماعات تتعلق بتنسيق السياسات والتشغيل في الوظائف الرئيسية للمنشأة في مجالات الانتاج والتسويق والتمويل وشئون العاملين ، وما يتعلق بتطوير النشاط والرقابة عليه .

- ٣ - اجتماعات المسؤولين عن الاقسام الانتاجية معا ، لقرار السياسات الانتاجية للمنشأة وحل المشكلات المشتركة بين تلك الاقسام وتحقيق التعاون بينها .

- ٤ - مقابلة المشرفين إما لعمل محدد بذاته ، مثل الانتاج أو التعرف على حالة السوق ، أو لمجرد اجراء التعارف فيما بينهم وتوثيق الصلة بين العاملين وبعضهم وبينهم رؤسائهم .

- ٥ - اجتماعات استشارية يشترك فيها مستشارون يقدمون معلوماتهم وآرائهم أو لتقديم توصياتهم فيما يتصل بدراسة سبق اجراؤها وأسفرت عن نتائج .

- ٦ - اجتماعات لاقتراح خطط بديلة لتحل محل الخطط القائمة اذا خشى أن تتوقف هذه الاخيرة أو تعاني لسبب أو لآخر .



- ٧ - اجتماعات لتحقيق السلامة والأمن والوقاية من الحوادث في المصانع والمكاتب .
- ٨ - اجتماعات تتعلق بتخفيض التكاليف اذا رؤى ضرورة خفضها ، اذ يشترك في هذه الاجتماعات المعنيون بالتكاليف في مختلف نواحي النشاط بالمنشأة .
- ٩ - اجتماعات تتعلق بالتطوير أو التصميم أو التقنية .
- ١٠ - اجتماعات لمراجعة التقدم في التنفيذ ، خاصة فيما يتعلق بالمشروعات الجديدة أو العقود المبرمة أو المقاولات الجارية .
- ١١ - اجتماعات لشرح التعليمات للموظفين ، أو توضيح خطط المنشأة وسياساتها وما يجري في ذلك من تعديلات .
- ١٢ - اجتماعات موظفي الادارات المختلفة أو الأقسام المختلفة مع رؤسائهم لتحقيق التعاون الفعال بين العاملين في كل ادارة أو قسم .
- وهذه الاجتماعات ماهي الا عمليات اتصال مباشر تتيح في كثير من الأحيان فرصا عظيمة لتبادل وجهات النظر والمعلومات بين المديرين ، وتيسر اللقاء بين المتباعدين منهم جغرافيا ، وتوجد نوعا من اللفة فيما بينهم ، مما ييسر الاتصال ويسرع بحل المشكلات .
- ويتوقف أثر هذه الاجتماعات على الفاعلية التي تدار بها ، وعلى العناية التي تعد بها البيانات لها ، وعلى ابلاغ قرارات الاجتماع الى الجهات المعنية بتنفيذها وذلك بكفاءة وسرعة .
- والاجتماعات على أى حال اداة من أدوات التنسيق . والمدير المعنى هو الذى يقرر ما اذا كانت الاجتماعات هي احسن الادوات لتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط الذى يشرف عليها .
- وبصفة عامة ينبغي ان تكون الفائدة التي تحققها الاجتماعات أثمن من قيمة الوقت الذى يقضيه أعضاؤها فيها .

#### (جـ) أنواع الاجتماعات :

يمكن تقسيم الاجتماعات في مجال الاعمال الى نوعين رئيسيين ، أولهما الاجتماعات التنفيذية التي فيها يتم اتخاذ القرارات . أما النوع الثاني فهو الاجتماعات التي يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات فحسب .

#### (١) الاجتماعات التنفيذية :

وهي الاجتماعات التي تعقد من أجل اتخاذ قرارات في موضوعات معينة ، ويكون لدى الاعضاء المجتمعين صلاحية اتخاذ القرار الملزم للاجهزة التنفيذية بالمنشأة .

ومن خصائص هذا النوع من الاجتماعات ان يكون للواحد منها رئيس مسئول عن سير الاجتماع Chairman لا يتدخل ولا يحاول التأثير في الأعضاء بل تكون مهمته الحفاظ على نظام الاجتماع وعلى اجراءاته . كذلك يكون للاجتماع أمين للسري يكون مسئولا عن اعداد



جدول الاعمال مشتملا الموضوعات التي سوف يتم بحثها اثناءه ، وعن تسجيل ما يتم في الجلسة بدقة وأمانة تامة في محضر الاجتماع .

وفي مثل هذه الاجتماعات ، يجب أن تكون السلطة والصلاحيات المنوطة بالمجتمعين واضحة . وهذا الواضح يجب أن يكون معلوما لكل عضو قبل ان يعقد الاجتماع ، حيث ينبغي أن يكون العضو على علم بسلطاته ، هل يستطيع ان يشترك في اتخاذ قرار ، ويحترم ذلك القرار من غيره ويوضع موضع التنفيذ ؟ أم أنه لن يزيد اشتراكه عن كونه يسهم في وضع توصيات أو اقتراحات قد يؤخذ بها أو تهمل ؟ ومن أشق الأمور التي تعوق سير المنشآت أن يلتقي رجال الادارة فيها على هيئة مجلس أو لجنة ، ثم يتخذون قرارات ويفاجأون في نهاية الامر ان سلطتهم مقيدة . وأن هناك مستوى أعلى من حقه أن يهدر ما اتخذه من قرارات .

## (٢) - اجتماعات لتبادل الآراء والمعلومات :

في هذه الاجتماعات يرد على الاستفسارات أو تبلغ المعلومات والاقتراحات وفيها تسدى النصائح . ويكون للمناقشات النصيب الأوفر عندما تكون هذه الاجتماعات استشارية . حيث يكون للرئيس دائما الكلمة الأخيرة . ويجب دائما عدم الخلط بين الاجتماعات الاستشارية والاجتماعات المشتركة ، أى التي تجمع بين الاستشارة والتنفيذ ، مثلما يجتمع المديرون وممثلو العمال ، كما هو الحال في لجان الانتاج مثلا . فمثل هذه اللجان ربما اعطيت لها سلطات اصدار القرارات . وعادة تكون قراراتها من النوع الذى يتعلق برعاية الموظفين وصحتهم والنظم الخاصة بهم وكل ما يجعل العلاقة وثيقة بين العمال والادارة واصحاب رأس المال .

## (د) كيفية ادارة الاجتماعات :

الكلمة التي تصدر عن الفهم من أهم وسائل الاتصال . فهى كلمة تصدر وجهها لوجه مع احتكاك مباشر بين الناس . ونبرة الصوت تؤكد المعنى أو تشكك فيه ، وطريقةلقاء الكلام لها تأثيرها .

أما الكلمة المكتوبة فانه قد يختلف الأمر في فهمها أو تأويلها بين شخص وآخر ، كما أن تأثيرها يتوقف على قدرة الكاتب ومقدار فنه ، الأمر الذى لا يتوفر عند كثير من الناس . وعلى ذلك فاذا استطاع الناس ان يجتمعوا معا فان كثيرا من سوء الفهم الذى تسببه الكلمة المكتوبة قد يزول .

ويتاح لكل عضو في الاجتماع ان يرد على ما يوجه الى كلامه من الاعتراضات . ومع ذلك فان الاجتماعات قد تتحول الى مصدر للقلق والمشاكل بدلا من ان تكون اداة للتنسيق . فاذا لم ينظم الاجتماع التنظيم السليم المتقن فان المشتركين فيه يواجهون بعضهم بعضا مواجهة غير طيبة . كما قد يسوء الرؤساء ادارتها فتستمر المناقشات دائرة في متاهات ،

وتفسر الآراء التي تتداول فيها تفسيرات متباينة . وبالاختصار يؤدي الاجتماع الى مشاكل جديدة بدلا من الوصول الى حلول .

من أجل ذلك لابد من التأكيد على أن يتم الاعداد الجيد للاجتماعات والجلسات في اطار سليم ، وأن تدار على أفضل نسق حتى تصدر عنها القرارات السليمة ومن أهم خطوات التجهيز الجيدة ما يلي :

#### ( ١ ) الاعداد للاجتماع أو الجلسة :

أول ما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند الاعداد لجلسات أو اجتماعات هو التنبيه الى كل ما يتعلق بتحديد تاريخ ووقت الاجتماع ، فضلا عن العناية بما يجب أن يكون على جدول الأعمال من موضوعات .

فاذا كانت الاجتماعات دورية فمن الأصوب أن يحدد لها يوم من أيام الاسبوع أو الشهر ، وان تتكون تقاليد تسير عليها المناقشات في الاجتماع ، كذلك يجب تحديد المكان وتجهيزه بالمقاعد المناسبة والمناضد والأوراق والأقلام اللازمة للمجتمعين وأجهزة الاستماع اذا لزم الأمر . فضلا عن منصة الرئيس ومناضد مسجلي الجلسات .

#### ( ٢ ) اعداد جدول الأعمال :

جدول الأعمال عبارة عن قائمة بالموضوعات التي يتناولها الاجتماع أو الجلسة . وهذا الجدول من مسئولية الأمين ، وعليه أن يعده قبل الجلسة بفترة معقولة ، وربما يتبادل الرأي فيه مع الرئيس ، وعليه إذا أعده أن يتأكد من وصول صورة منه لكل عضو من الأعضاء . ويفضل أن يكون ذلك قبل الجلسة بوقت كاف . حتى يكون لدى الأعضاء الذين هم عادة من بين ذوى المسئوليات الكثيرة فسحة من الوقت لدراسة الموضوعات لجمع المعلومات عنها وبلورة الأفكار بشأنها ، وحتى يستطيع جميع أعضاء الاجتماع المساهمة في أن يجعلوه اجتماعا مفيدا ، ولا يخرجون عن جدول الأعمال المسلم إليهم ، وتصير تعليقاتهم موضوعية ومفيدة .

وإذا حدث ودعى لاجتماع قبل وقت قصير من مواعده ، وأعطى عن ذلك اخطار سريع عن الموضوعات محل المناقشة والمطلوب صدور قرارات بشأنها فإنه ينبغي أن يشار في صدر جدول الأعمال أن الموضوعات الواردة فيه تتصف بالسرعة ولا تتحمل التأخير ولهذا دعى للاجتماع على عجل .

ويجب أن يتأكد المكلف بتنظيم الاجتماع من أن رئيس الاجتماع قد أحيط علما بكل شيء عما سوف يدور في الاجتماع من موضوعات وعن الأشخاص المدعويين إليه ، كما يجب أن تكون أمانة الجلسة مجهزة التجهيز الكافي لأن تقوم بتحرير محضر الجلسة أو تسجيله صوتيا ، وأن يكون الرئيس والأمين معا قادرين على تقديم ما يطلبه الأعضاء من معلومات أو بيانات عن خلفية الموضوعات المعروضة وعن أصلها وكيف نشأت وما لابسها من ظروف . فإذا حدث وكان للجلسة رئيسان ، كما يحدث أحيانا في اللجان المشتركة أو المجالس المشتركة التي

يتناوب الرؤساء رئاستها ، فمن الأوفق أن يحاط الرئيسان سويا بكافة الموضوعات ، وألا يقتصر ذلك على الرئيس الذى عليه الدور وحده .

### (٣) - تنظيم الجلسة وإدارة دفتها :

فى مجال إدارة الأعمال على وجه خاص ، يقتضى أن تكون الجلسات حسنة التنظيم ، فيجب اثبات الحضور ، وأن يكون لدى أمانة الجلسة علم بالمعتذرين والغائبين ، وأن تعتمد الجلسة الحاضرة محضر الجلسة السابقة ، وذلك المحضر الذى يجب أن يكون قد وزع على الأعضاء قبل الجلسة بوقت يكفى لدراسته . وفى بعض الأحوال يكتفى بأن يقرأ المحضر بمعرفة الأمانة أثناء الجلسة . وعلى الرئيس أن يتعرف من الأعضاء عما إذا كان ماجاء بالمحضر يطابق ماحدث بالجلسة السابقة ، وأن ماسجل يمثل تماما مدار من مناقشات وما أبدى من آراء . ويسأل الرئيس الأعضاء عما إذا كان هناك تعديل مطلوب اجراؤه فى المحضر ، فإذا أجرى تعديل فانه يجب أن يكون ذلك بموافقة الجلسة ، وعندئذ يوقع الرئيس المحضر كسجل سليم يثبت ما تم .

وربما تثير قراءة فقرات المحضر السابق مناقشات تتعلق بموضوعات لم تدرج على جدول أعمال الجلسة الحاضرة .

وبعد الانتهاء من محضر الجلسة السابقة ، وإذا كانت الأمور تسير سيرا عاديا وفى نطاقها الطبيعى ، فإن أمانة الجلسة تبدأ فى قراءة المراسلات التى تبودلت والتى تكون من النوع الذى تتخذ على أساسه القرارات . كذلك يلفت الرئيس النظر إلى الأمور الهامة التى استجذبت بين الجلستين السابقة والحاضرة ، قبل أن يبدأ فى إدارة هذه الأخيرة .

وأول ما ينظر إليه بعد ذلك فى جدول الأعمال التقارير المالية ، وهذه عادة يرفعها المدير المالى ، ثم يلى بعد ذلك أى تقارير من الأعضاء المكونين للاجتماع .

وتأخذ اللجنة أو الجلسة فى اعتبارها الموضوعات المدرجة فى جدول الأعمال فى دورها . وهى فى العادة تكون بناء على اقتراح أحد الأعضاء وأحيانا يشترط أن يؤيد اثنان من الأعضاء كذلك . وربما استتنت الجلسة لنفسها ما يشبه الأوامر المستديمة فى خصائص الاقتراحات ، كأن تحال دون مناقشة إلى لجنة فرعية لبحثها وتقديم تقرير عنها قبل أن تطرح للبحث والمناقشة أو التصويت عليها فى اللجنة أو فى الاجتماع حسب الأحوال .

ومن القواعد الأساسية أنه متى بدأت الجلسة فان كل مساهمة فيها أو إضافة إليها يجب أن تتم موجهة إلى رئيس الاجتماع . ومن حق كل من يتقدم باقتراح أن يكون له فرصة للرد إذا اعترض أحد على اقتراحه ، دون أن يثير نقطا جديدة للنقاش فى نهاية المناقشة أو قبل التصويت على الاقتراح مباشرة ، وكقاعدة عامة فإن لكل فرد حاضر فرصة واحدة فقط ليبدى فيها وجهة نظره فى الاقتراح المعروض وربما يحدث استثناء فى قاعدة المرة الواحدة ، وذلك عندما يتعلق الأمر بنقطة نظام تتعلق بخطأ فى اجراءات سير الجلسة (Point of Order) ،



أو بيانات تضاف إلى ما سبق تقديمه مما لا يعرفه الأعضاء ، أو شرح أو استيضاح لا بد منه من جانب أحد الأعضاء .

وربما يسمح في بعض اللجان - طبقا لاجراءات جلساتها - للمعقب الذي تعينه الجلسة ، بفرصة الكلام أثناء المناقشة ، كأن يلخص رأيا أو يربط بين مجموعة أفكار أبدت .  
والاقتراح الذي يقدمه أحد الأعضاء يعتبر في صورته الأولى اقتراحا أصليا ، ثم تدخل عليه التعديلات التي تأتي بها المناقشة . لهذا ينبغي للرئيس ألا يقبل من الحاضرين اقتراحا مؤداه الرفض المباشر للاقتراح المقدم . فكل من يريد أن يرفض اقتراحا له أن يصوت ضده عند التصويت وليس له أن يصادر عليه فور تقديمه ، بل له مجرد ابداء الرأي فيه موضوعيا .  
وليس من الضروري في بعض الاجتماعات أن يجرى التصويت على كل موضوع فقد يثار في الجلسة للموافقة عليه إذا لم يبد أحد من الأعضاء اعتراضا عليه . وفي كثير من الأحيان تتباين الآراء حول موضوع واحد ، وحينئذ يجرى التصويت عليه ، فإذا نال أغلبية الأصوات صار الاقتراح قرارا وأساسا للعمل . وإذا كان الموضوع مما يحتاج إلى الأغلبية البسيطة ، أى تكفى فيه أغلبية صوت واحد مرجح ، فإنه يمكن للرئيس أن يستخدم صوته مرجحا إذا تساوت الأصوات أو كان نصف الأصوات مما هو في جانب الرئيس . فإذا ورد في النظام الأساسى للاجتماع نص على أغلبية معينة قبل أن يصبح الاقتراح حلا أو أساسا نافذا ، فإنه يجب مراعاة ذلك . ولكى تؤمن الأمور تأمينا مفيدا ، فإن كل حل أو قرار يجب أن يرسم الطريق الذى يؤدي إليه رسما دقيقا وواضحا حسب أهميته وخطورته .

ومن المعتاد أن يكون الموضوعان الأخيران على جدول الأعمال هما :

١ . ما يستجد من أعمال ، أى الموضوعات التى ترد بعد صدور جدول الأعمال ، وما قد يثيره الأعضاء من موضوعات هامة أثناء الاجتماع ويوافق الرئيس على إدراجها في ذلك الجدول .

٢ . موعد الاجتماع القادم ، ومن الطبيعى أن تحديد موعد للاجتماع القادم لا ضرورة له إذا كانت الاجتماعات تعقد بشكل دورى محدد أو في مواعيد مقررة سلفا .

ويجب ألا يسمح الرئيس بعرض أى موضوع جديد ، إذا كان ذلك الموضوع من بين الأعمال التى تتطلب اخطار الأعضاء بها مقدما سواء منهم من تخلف أو حضر ، وذلك كالأعمال ذات الأهمية القصوى كالخطط الاستراتيجية أو السياسات الأساسية وما يجرى فيها من تعديلات . وفي بعض الحالات تنص اللوائح على أنه طالما اتخذ قرار في موضوع هام فإن هذا القرار لاينبغى ابداء أن ينسخ أو يلغى قبل فوات وقت معين قد يصل الى ستة شهور . حتى يتبين من التطبيق مدى صلاحية ذلك القرار .

(هـ) مهمة أمين سر الجلسة :

يقوم أمين السر بتدوين محضر بما يتم في الجلسة من مناقشات ومداولات وما يتخذ من



قرارات . ويعد هذا المحضر السجل الرسمي للجلسة . لهذا ينبغي تدوينه في دفتر مرقم ومسجلة صفحاته ، لأنه يعد مستندا رسميا يرجع إليه فيما بعد .

ويجب أن يكون التدوين دقيقا ، حيث يراجع كل عضو عند التصديق عليه في أول الجلسة التالية . بيد أن هذا المحضر غالبا لا يتناول الموضوعات التي عرضت بالتفصيل الكامل ، بل بالتلخيص الوافي الذي يشرح كافة المعاني التي كانت محل عرض أو مناقشة أو قرار . ويجب أن يحدد في المحضر التصرف الواجب اتخاذ حيا كل قرار تمت الموافقة عليه ، مع تعيين المسئول عن تنفيذ ذلك القرار ، وذلك حتى تسهل مراقبة التنفيذ فيما بعد .

فاذا أعدت محاضر الجلسات على هذا النحو فإن تلك المحاضر تعد سجلا للماضي ومرشدا للمستقبل ، حيث تعتبر التاريخ المكتوب للمنشأة الذي يحكى قصتها وتطورها وما واجهته من مشكلات وعقبات ، وكيف تغلبت عليها ، الى غير ذلك من الأمور التي تهتدى بها الإدارة في المستقبل .

وإذا أقتضى الأمر أن توزع المحاضر بين الجلسات ، فمن الأفضل أن يتم ذلك بسرعة حتى لا يغفل شيء أو ينشأ بشأنها جدل ، وحتى يتذكر أفراد اللجنة من قريب كل حركة وسكنة حدثت وهم على تصور بما جرى في الاجتماع وقبل أن تخونهم الذاكرة .

#### (و) الأصول والقواعد الاجرائية :

وقد تكون للاجتماعات قواعد أكثر طولا تحكم أمور انعقادها ، وقد تكون أمورها مرنة خصوصا اذا كانت الاجتماعات استشارية ليست لها صفة الالتزام في التنفيذ . ومع ذلك فانه لا بد من وضع قواعد لاجراءات عمل الجلسة ، وبخاصة فيما يتصل بكيفية طلب الكلمة ، وكيفية التعقيب على الكلمات ، وكيفية التصويت وفرز الأصوات ، وما الى ذلك من الأمور .

#### (ز) الوقت الملائم للاجتماع :

يجب الا يزيد زمن اجتماع الجلسة عن ساعتين متصلتين أو ساعتين ونصف على أكثر تقدير ، وأى استراحة تتخلل الاجتماعات يستحسن أن تكون بعيدة عن غرفة الاجتماع ، وحبذا لو قدم خلال الاستراحة شيء من المرطبات ، حتى يستأنف الاجتماع والأعضاء في كامل نشاطهم . كذلك يجب أن تتوقف الجلسات في أوقات الصلاة ليتاح للمجتمعين أن يؤدوها . وفي الأحوال التي تقتضى فيها الجلسة زمنا طويلا قد يستغرق أياما مثلا ، فإن الجلسة تعتبر منعقدة خلال تلك المدة ، مع ضرورة إتاحة فرص كافية للراحة والتداول خارج الجلسات .

#### (ح) تسجيل قرار الجماعة :

يتم تسجيل قرار الجماعة كتابة في محضر الجلسة وذلك بالتفصيل الممكن بحيث يكون واضحا ولا يتحمل أى لبس أو تأويل فيما بعد .

وفي أحوال كثيرة يعد تسجيل صوتي لمحضر الاجتماع وما يتضمنه من قرارات حتى إذا اختلف الاعضاء حول قرار ما كان في التسجيل الصوتي فصل الخطاب .  
وإذا ما اتفقت الجماعة على قرار معين ، ولم يكن الأمر محتاجا الى التصويت عليه لعدم معارضته ، فإن اتخاذ القرار في هذه الحال أمر هين . ويستطيع رئيس اللجنة في غير هذه الحال ان يستشف قرار الجماعة مما يجري من مناقشات فيعرض مشروع قرار يحقق وجهات النظر جميعا دون حاجة الى تصويت على الموضوع القديم .  
(ط) شروط العضوية :

يمكن أن تحدد سمات عضو الاجتماع الذي يستحق التقدير ويسهم في أعمال : الجماعة بحق ، في أنه الشخص الذي تتوافر فيه الشروط الآتية :  
١ - الحرص على حضور الاجتماعات في الايام المقررة لها وفي المواعيد المحددة دون تأخير ، حتى يتابع كل ما يدور في الجلسة ولا يفوته شيء منها .  
٢ - اليقظة التامة أثناء الجلسات ، والاستماع باهتمام الى ما يبدى من آراء وملاحظات ، حتى يكون قادرا على تقييمها أو الرد عليه بفاعلية .  
٣ - الدقة في التعبير وعدم الخروج عن الموضوع الذي يتحدث فيه الى موضوعات جانبية تشتت أفكار باقى الأعضاء .

٤ - الموضوعية في المناقشة ، فلا يلجأ الى التعميمات التي قد لا تعنى شيئا ، بل يتحدث في موضوعات محددة .  
٥ - عدم الكلام الا اذا كان فيما يقول اضافة جديدة أو وجهة نظر جديدة لم يسبق عرضها ، أو أمر مفيد قد يحسم المناقشات .  
٦ - أن تكون للعضو صلة بالموضوعات التي تعرض في الاجتماع ، حتى يكون قادرا على الاسهام الفعال ولا يكون مجرد مستمع لموضوعات لا تعنيه .  
(ي) أساليب ادارة المناقشات :

نوضح فيما يلى : أهم أساليب ادارة المناقشة ، التي يستخدم بعضها وفقا للظروف التي تقتضى ذلك .

١ - المناقشة الحرة :  
ذلك بأن يترك رئيس الاجتماع المناقشة حرة تماما لا يتدخل فيها ولا يوجهها . وفي مثل هذه الحال تتحقق «الديمقراطية الكاملة» . بيد أن الجلسة كثيرا ما تخرج عن الموضوعات المعروضة ، كما أنه يحتمل الا تصل الى قرار اذا اختلفت أهداف الأعضاء وميولهم واهتماماتهم . وهذا هو الذى يحدث في معظم الأحيان .

٢ - توجيه الأسئلة :  
ذلك بأن يوجه الرئيس أسئلة «للمجتمعين حول الموضوع المعروض» ومن اجاباتهم وما

يدلون به من أفكار أو يوجهونه من استفسارات يستطيع ان يستكشف وجهة نظرهم . وبهذا يمكنه أن يبلور الآراء التي تعبر عنهم تمام التعبير ، ومن ثم تصل الجماعة الى قرار .  
٣ - طريق التوجيه :

وهو يقوم على مزيج من الأسئلة والايضاحات يعرضها الرئيس مصورا الموقف بصورة تحليلية ومقترحا للحل ثم يترك للجماعة أن توافق على ذلك الحل أو تجرى فيه التعديل أو تستبدله بغيره وفق ما تراه ملائما .

ولا يجوز لرئيس الاجتماع أن يفرض رأيه فرضا صريحا ، أو حتى فرضا مستترا عن طريق الايحاء والضغط غير المباشر ، فان هذا يعد طريقا أو توقراطيا يلغى الاجتماع من أساسه ويجعله عديم النفع .

(ك) دور رئيس الاجتماع :

قد يعين رئيس الاجتماع بواسطة رئيس أعلى ، أو قد ينتخبه المجتمعون ليرأس الاجتماع أو إحدى جلساته . وفي كلتا الحالتين ينبغي له أن يعلم ان هذا التعيين أو الانتخاب إنما هو تشریف له ، وإضافة عبء جديد الى أعبائه المعتادة .

وفي كثير من الأحيان نجد رؤساء الاجتماعات يتناسون هذا الأمر ، ويحسون بأنهم أعلى منزلة من غيرهم ، فيبدؤون في فرض سلطاتهم على الاجتماع ، ويركبهم الغرور ، ويتصيدون الأخطاء الناتجة عن سوء التعبير بواسطة الأعضاء الأمر الذي يتعارض مع فلسفة الاجتماع والأهداف المرجوة منه .

فالاجتماع يقصد به اصلا مشاركة الأعضاء والنتائج المرجوة منه لا يبلغها الأعضاء منفردين . وإذا أراد رئيس الاجتماع أو الجلسة أن يرى لاجتماعه فعالية فعليه أن يضع نفسه خادما للجماعة بدلا من محاولته أن يكون سيدهم . فهو يساعد الجماعة ويقودها تجاه أسلم وأطيب طريق تجاه القرار وبأفضل أسلوب مستطاع . فهو يترجم ويفسر ويوضح من أجل أن يدفع المناقشة الى الايجابية والى الأمام ، والى الحل الذي يتفهمه كل فرد في الجماعة ويتقبله كتوصية لهذه الجلسة ونتيجة صادرة عنها ، حتى ولو لم يكن هذا الفرد شخصا ضمن الموافقين على القرار .

وعند الرئيس طرق مهذبة يستطيع بها أن يبدي قلقه أو قرب نفاذ صبرة في الاجتماعات . فهو يستطيع أن يميل الى الورا على كرسيه مبديا نفاذ صبره ، أو أن يهز رأسه بإيماءات متوالية مشيرا بذلك الى أن النقطة المثارة قد بلغت مقصدها ، وهو عندما يجيب أو يعلق يمكنه أن يشير الى الرغبة في التحرك بالمناقشة الى الامام ، أو هو أحيانا - وإذا توفر الوقت - يشجع المتحدث على أن يطور فكرته فيترك له فرصة ذلك .

ويمكن في رئاسة الاجتماعات أو الجلسات أن يكون دور الرئيس كدور القائد الاجتماعي . فإذا تطلبت إحدى النقاط نوعا من الاستجلاء فعليه أن يترك لشخص مامن الأعضاء قيادة



النقاش ثم هو ينتظر حتى يحين الوقت لتدخله . وعندئذ ربما تتغير حقيقة الموقف أو تتعدل الفكرة من جراء المناقشات التي تدور . وقد تكون موافقته مع آخر من ناقشوا بدلا من ذلك الذى كلف باثارة النقاش بعد الاستماع الى كامل الحوار ، عندئذ يستطيع أن يلخص الكلام الذى يراه مناسباً للعرض والموافقة .

وقد يروق للبعض ان يقول أنه ليس هناك طريق سليم وطريق غير سليم لقيام المناقشة في الاجتماع . فعندما يطرح الأمر للبحث نجد الناس يقولون مرئياتهم ، وربما يتخذ في الأمر قرار وتنتهى المناقشة وكفى . ومن الخطأ أن نتصور أن هناك طريقة واحدة لسير ونمو المناقشة تصلح في جميع الحالات .

والأمر بالنسبة لعلاج المشكلات ربما يتبع نفس النمط الذى تخضع له زيارة الطبيب ، فالموضوع الذى يوضع على جدول الأعمال يمثل عرضاً من الأعراض التي تدعونا لزيارة الطبيب ، كان يحس المريض بألم في ظهره من حين لآخر .

فالمريض بعد أن يكشف لطبيبه عن الأعراض يتلقى منه أسئلة لاستبيان الحالة تاريخياً ليتعرف على كل حقيقتها وخلفياتها . وهكذا نجد مناقشة الاجتماعات حيث لا بد من قيام قواعد متينة ثابتة يبنى عليها القرار السليم . فالموضوعات المثارة في جدول الأعمال مثلها كالمريض امام طبيب يجري عليه الفحص واللجنة تبحث كيف الحال اثناء اجتماعها ، فاذا كشفت خلاها وهى تشخص المرض فانها تبدأ في معالجة الأمر بسرعة .

ويتوقف ذلك طبعاً - كما في حالة الطبيب - على الخبرة والممارسة . فالاجتماع وهو يعمل بهذه السرعة يفعل مثلما يفعل الطبيب من استبعاد مجموعة من التشخيصات حتى يجد التشخيص الأكثر وقوعاً ، فاذا جاء وصف الدواء فان تذكرته تكون المثلى . وهكذا يوافق الاجتماع على منهج معين للعمل . فاذا كان المنهج غير واضح ، أو لم تتح الفرصة لاستجلائه ، فمن الأوفق السير بالأمر على مرحلتين :

- تكوين سلسلة من الاختيارات أو الفرص وفي هذه المرحلة يجب التعرف على كل اقتراح .

- ثم محاولة مزج عناصر من هذه وتلك في شيء واحد حتى يمكن ايجاد عدد من البدائل صالح للبحث والتمحيص على مائدة الاجتماع . فعندما توحد هذه الاختبارات المتعددة يمكن من بينها انتقاء ما يكون أكثر ملاءمة .

واذا كان الموضوع معقداً وله مميزات خاصة ينفرد بها فالمطلوب دائماً من الرئيس ليس فقط الوعي التام بالمناقشات في ذهنه ورأسه ، ولكن عليه مهمة اعلانها للحاضرين لكي يعرفها كل منهم . وعليه أن يسجل رؤوس المسائل أمامه على مسودته حتى يستطيع في الاجتماع ان يدخر الكثير من الوقت الضائع خصوصاً اذا تشابكت الأفكار واقترح البعض مالميس في المكان الصحيح . فيستطيع هو بما يدون أن يوجه الجلسة لارشادها والسير بها في مسارها الصحيح .



ومثل رئيس الجلسة كممثل السائق الذى يركز جهده فى قيادة سيارته فى الوقت الذى عليه أن يلاحظ الطريق الذى يسير فيه ، فجهده مقسم بين واجبين فى وقت واحد ، معالجة الموضوع وفى ذات الوقت التعامل مع المجتمعين من ناحية أخرى ، وأهم وأخطر ما فى الأمر إدارة المناقشة ، مما يتطلب منه انصاتا وحفاظا على سير الجلسة تجاه مهمتها وفى موضعها .

وعند بدء المناقشة لأى موضوع من مواضيع جدول الأعمال على الرئيس أن يوضح ماعلى الحاضرين أن يصلوا اليه فى نهاية المطاف ، هل عليهم أن يصلوا الى قرار واضح أم هى مجرد توصيات ؟ ومن البديهي أن يكون لدى الأعضاء شئ يخرجون به ويفكرون فيه . فأما مسائل تبلور خارج الجلسة أو يكون عليهم اقرار اقتراح أو مجرد ملاحظة وقد يكون الأمر متيسرا خارج الجلسة أو يكون عليهم اقرار اقتراح أو مجرد ملاحظة ، وقد يكون الأمر متيسرا للتحرك أو قد يستلزم تشكيل فريق عمل ليقرر ويوصى قبل اجتماع آخر يعقد دوريا أو تحدد له جلسة .

ومن واجبات الرئيس ان يتأكد من فهم الأعضاء للموضوع المعروض وادراكهم سبب مناقشته ، أو من أن يكون الموضوع قد مر بهم من قبل ، والا وجب على الرئيس أو من يكلفه بذلك أن يعطى تلخيصاً سريعاً ، مع بيان لماذا وضع هذا الموضوع على جدول الأعمال . فيحاط الأعضاء علماً بالموضوع من بدايته ووضعه القائم ، وما هو مطلوب من اقتراح أو حل . كما أنه من واجبات الرئيس أن يزيل كل سوء فهم أو التباس ، وإذا أغفل لحظة من اللحظات عن تتبع حوار أو تفهم فقرة عليه أن يستوضح الأمر من المتحدث . كما أنه إذا لاحظ أن من بين الأعضاء من يستخدم الفاظاً بعينها لها دلالات تختلف عن استعمالها الشائع بين المجموعة فعليه أن يتدخل ليوحد المفهوم .

ومن الأخطاء الشائعة عند الرؤساء فى الاجتماعات الاخفاق فى انهاء المناقشة فى الوقت المناسب لذلك . فقد يكون المجتمعون قد وصلوا الى اتفاق ويستمر النقاش لعدة دقائق بلا هدف وأحياناً لا يكون الأمر فى حاجة الى اتفاق ولا يكون لدى الرئيس الجرأة لانهاء النقاش وفى جميع الأحوال يجد الرئيس صعوبات عندما تصل المناقشة الى جدل لا يرضى احداً وعليه ان يجد المخرج من كل ذلك .

وفى نهاية كل موضوع من موضوعات جدول الأعمال على الرئيس أن يعطى تلخيصاً واضحاً بشأن ما تم الاتفاق عليه ، مما يعتبر القرار الذى يثبت بمحضر الجلسة . وفضلاً عن أنه يضع الأمر موضع التسجيل فانه يساعد على اقتناع المجتمعين بأن هناك شيئاً يذكر قد تم الوصول اليه ، ويجب على تساؤلات منتظري نتائج الاجتماع من الحاضرين وغيرهم ، وإذا كان التلخيص يتعلق بعمل منوط بأحد الأعضاء فى الاجتماع أو أنه يلقي عليه مسئولية أو واجباً فانه من الأوفق أن يطلب من هذا العضو تأكيد موافقته على ما اتخذ من اجراء .

ويلاحظ أن الطريقة المثلى لتبدأ الجلسات فى الموعد المحدد لها متقبلاً هى أن تبدأ فعلاً فى ذلك الموعد الذى يتقرر . وهؤلاء الذين يحضرون بعد الموعد ثم يجدون أن العمل بها قد بدأ

بغير انتظارهم يتعلمون درسا . ويستحسن لحسن انضباط الجلسات أن يدرج أسماء الحاضرين بعد الموعد المقرر في موعد حضورهم تماما ، ويثبت كذلك موعد الانصراف المبكر من الاجتماعات باسم كل عضو غادر الاجتماع قبل نهايته ، كما يثبت أسماء الغائبين ، فيعلم كل عضو ما اذا كان حاضرا أو غائبا وقت اتخاذ قرار ما . كما أن المحضر عند توزيعه على الأعضاء سيبين منه من تأخر ومن غاب ، فيتذكر كل عضو الوضع بالنسبة له . هذا مع العلم بأن الناس لا يحبون أن تتكرر وتتداول مسائل التأخر والغياب عنهم .

ومن المسائل الهامة التي يجب عدم اغفالها ، مسألة مواقع الجلوس على مائدة الاجتماع واثرها على سلوك الجماعة والعلاقات بينها . وهنا لا يمكن وضع نمط يمكن أن يتبع في كل الحالات ، ولكن هناك حقائق جديرة بالتأمل من أهمها مايلي :

- ضرورة جلوس الأعضاء وجها لوجه على مائدة الاجتماعات الامر الذي يخفف من عمليات المعارضة والصدام ويسهل الاتفاق ، وعلى الرئيس ان يلاحظ من هو الشخص الذي يجلس في مواجهة الآخر .

- على الرئيس كذلك أن يعلم أن جلوس الأفراد متجاورين قد يجعل المواجهة أصعب ، وهذا يستدعي من الرئيس أن يكتشف من يجلس بجوار من ، فضلا عن اختياره للشخص الذي يجلس في مواجهته هو . كما يراعى الصداقات في المقاعد المتجاورة يمينا ويسارا .

- ان خلو الكرسي عن يمين الرئيس وهو يتصدر المجلس يجعل هذا المكان ميتا ويؤثر في كل الصف عن يمينه . فلا يجب أن يترك المكان خاليا ، ولا يترك الرئيس وحيدا على رأس المائدة . - ان القرب من الرئيس علامة من علامات الشرف ، ودليل على الفضل . فعندما تكون المنضدة ضيقة الاتساع طويلة فان المسافة تبعد بينه وبين الكثير من الأعضاء . لهذا تفضل المنضدة الدائرية أو التي تتخذ شكلا مربعا مفرغا من وسطه .

- في كل الاجتماعات تقريبا ، نجد ذلك الشخص الذي يستنفذ الوقت الطويل ليقول القليل وعلى الرئيس أن يستخدم حاسته الاستيعالية فينبه ذلك الشخص الى ما يجب من الاختصار ، وربما طلب اليه أن يعد ورقة بما يريد قوله . فاذا استدعى الأمر تصرفا سريعا ووسيلة مفيدة فان التقاط عبارة أو عبارتين عن المتكلم يكررها الرئيس ثم يعتذر بلباقة للمتحدث عن الاسترسال ، ويمكن للرئيس أن يصدر العبارات الملتقطة لعضو آخر يكمل الحديث في حدوده .

- وهناك اجتماعات حسنة الادارة يكون الناس فيها صامتين معظم الوقت والسكون ، أما أن يكون دليلا على موافقة عامة أو أنه دليل على أنه لا توجد اضافة هامة ، أو رغبة في الانتظار لسماع مزيد من الأقوال قبل التدخل في المناقشة ، أو أن سببه التفكير في الغذاء الذي أوشك موعده ، أو أنه لاشيء مما يدور حول عضو الجلسة يشغله . كل هذا جائز ولكن هناك نوعين من الصمت على الرئيس ان يكسرهما .

## ١ - صمت الحياء :

كأن يلحظ الرئيس في جانب الاجتماع شخص لديه اضافة قيمة تفيد النقاش ولكنه يخشى أن يطلقها مخافة أن تتوه وسط خضم الجلسة ، وهو في نفس الوقت غير مرتاح للابقاء عليها بين طيات نفسه ، فاذا استطاع الرئيس أن ينتزع مثل هذه الاضافة ليضعها على مائدة النقاش فانه بذلك يشجع مثل هذا النوع من الاضافات حتى ولو لم تحصل هذه الاضافة على موافقة .

## ٢ - صمت العداء :

عندما لا يكون العداء موجهها ضد الرأي ولكنه موجه ضد الرئيس ، أو عندما يكون العداء موجهها ضد الجلسة أو الى الطريقة التي تدار بها . في مثل هذه الحال ينبغي للرئيس أن يتحاشى وقوع ذلك تماما .

- ان المقترحات - في معظم المنشآت - هي المحتوى لبذور النجاح في المستقبل . ويجب على الرئيس أن يبدى الدفء المناسب لاستقبال الاقتراح ، وأن يمنع عنه الضربات المضادة ، بأن يطلب من الصوت المعارض أن يتقدم بما هو أفضل في ذات اللحظة . ذلك أن قليلا من الاقتراحات هي التي تصمد امام الضربات المضادة ، خصوصا في اللحظات الأولى لولادتها ، ودور الرئيس هو أن يلتقط أفضل جزء من الاقتراح ، ويستدعى الأعضاء الآخرين في محاولة لبناء هذا الاقتراح وجعله ذلك الشيء المفيد .

## (ل) مؤتمرات واجتماعات رجال البيع :

لما كنا بصدد ادارة الأعمال ، فان أهم أدوات التنسيق في مجال المبيعات عقد المؤتمرات وتنظيم الاجتماعات لرجال البيع ، وذلك باعتبار أن البيع هو المصدر الرئيسي لتحقيق الارباح ، وهو الهدف النهائي للمنشأة ، وأنه ليس رجال البيع في المنشآت أن يلتقوا بزملائهم من نفس المهنة ، وكذلك مع رجال الادارة في منشآتهم لتداول الرأي في المشروعات أو المشكلات المشتركة والخبرات . وطالما يوجد الشيء المشترك فيما بين هؤلاء فان الحاجة تلح الى لقاء ومناقشة واجتماعات هذه الفئة . وقد تسمى بأسماء مختلفة ولكنها جميعا تحمل في طياتها غرض المشاركة في اهتمامات متبادلة .

ومن أهم أنواع الاجتماعات التي تعقد لرجال البيع ، المؤتمرات السنوية التي تنظم لهم ، للقاء الضوء على أعمالهم سنويا ، وايجاد فرصة ملائمة لجمع شملهم وتحقيق التعارف البناء بينهم . وقد يكون هذا المؤتمر الدوري السنوى هو مصدر الايجاء فيما يتعلق بخطط وأساليب بيعية جديدة ، كما قد يكون وسيلة للترويج عن نفوس الباعة الذين أرهقوا طوال العام ، فضلا عن كونه فرصة للتدريب اذ يتم فيه تبادل الخبرات والمعلومات .

## (١) أغراض هذه المؤتمرات السنوية :

واذا كنا قد اتفقنا على أهمية هذه المؤتمرات السنوية ، فيجب أن نتفق على ضرورة أن يكون لقيامها غرض ، ذلك أن عقد مثل هذه المؤتمرات السنوية دون أن تكون هناك حاجة لها أمر يعد



مضيعة للوقت . فهذه المؤتمرات السنوية إذ تعقد يجب أن تكون أفضل الوسائل لمواجهة مشكلات معينة ، وربما نلاحظ أن كثيرا من المؤتمرات السنوية التي تعقد تكون هامة وأساسية إذ يكون من بين أغراضها :

#### ١ - التغيير في تصميم المنتجات :

فيحدث أن يكون لدى المنشأة العديد من المنتجات التي هي بسبيل الظهور في الأسواق . والمؤتمرات وسيلة ممتازة لاعطاء رجل البيع الفكرة والنظرة الجديدة ، حتى يتمكن الواحد منهم - عندما يظهر المنتج الجديد - أن يجد عنده ما يقوله لعملائه عنه ويبنى على أساسه حديثه البيعى .

#### ٢ - تغيير الخطط الرئيسية للبيع :

فمعلوم أن استراتيجيات البيع من النوع الذى لا يستمر ثابتا لمدة طويلة ، بسبب التغيير في ظروف السوق عامة والمنافسة خاصة . ولواجهة هذه التغييرات يقتضى الأمر جهدا جماعيا مبنيا على المعلومات الصحيحة . ويتيح المؤتمر السنوى الكثير من الايضاحات والمناقشات التي توضح الكثير من الأمور . ففي اجتماع واحد يستطيع عدد كبير من رجال البيع أن يعرضوا أسئلتهم واستفساراتهم ، كما تتعرف ادارة المبيعات على أشياء لم تكن تتاح لها معرفتها بغير هذه الوسيلة . ومن ثم يمكن وضع استراتيجيات جديدة للبيع تتصف بالفعالية .

#### ٣ - العرض الايضاحى :

يمثل المؤتمر السنوى لرجال البيع فرصة طيبة لزيادة معلوماتهم ، حيث يمكن أن تعرض أمامهم أساليب الخبراء عن كيفية تقديم السلع ومعالجة المشكلات . وأن ذلك قد يحركهم للتعرف على القصور في أدائهم الذى درجوا عليه ، ومن ثم يتلمس كل منهم طريقة ما ينبغى له أن يقوم به .

وقد يكون العرض الايضاحى عن طريق الافلام أو الرسوم البيانية ، أو الشرائح الايضاحية أو الخرائط وما الى ذلك .

#### ٤ - الحصول على المعلومات اللازمة من المنشأة :

ذلك أن رجل البيع بحكم عمله يكون دائما في مكان بعيد عن المنشأة ، حيث يعمل في السوق أو يكون بعيدا في أحد مناطقها ، وعلى ذلك فمن المحتمل الا يعرف الكثير عما يدور في منشأته . ووسيلته في الحصول على المعلومات الموسعة عنها .

قد يكون هذا اللقاء السنوى . كما أن المعلومات عندما تصدر ممن له السلطة ، تصبح ذات قوة وفعالية ولها أثرها في نفس من يتلقونها . كما وأن مثل هذه المعلومات الداخلية تملأ رجل المبيعات بشعور طيب يوحى اليه ان منشأته لاتنساه كواحد ضمن فريق يجب أن يعلم كل ما يدور فيها .



## ٥ - اللقاءات الجانبية الفردية :

إذا كان المؤتمر العام هو تجمع كبير من الإداريين ، وكبار رجال البيع من ذوى المراتب العليا ، ومندوبى البيع ، فإنه تتم وسط هذا كله اجتماعات صغيرة جانبية ، تدور الموضوعات التى تتداول اثناءها حول الأحداث الرئيسية الجارية وتوثيق الصلات بين أعضاء المؤتمر كبارا وصغارا . وكثيرا ما يتم فى الأوقات الحرة التى تتخلل الاجتماعات مناقشة مسائل تهم الحاضرين أكثر من غيرها . وتلك فرصة ذهبية حيث يحدث أن يقضى مندوب بيع فى شركته أو منظمته سنين طويلة دون أن يقابل أى مسئول كبير ، أو أن المنشأة قد تغير من كبار مديريها فتكون هناك فرصة مهيأة للقاء عن قرب لتكوين معرفة جديدة ، أو لتجديد معرفة قديمة .. ومن الطبيعى أن تكون مثل هذه اللقاءات مع المديرين ذوى المراكز الرئيسية أكثر قوة من أسلوب الاتصال بالرسائل أو بالهاتف ، اذ تدور المحادثات بالاتصال الشخصى المباشر فى جو ودى محبب الى نفوس الجميع .

## (٢) الدعوة لهذا المؤتمر السنوى :

جرت العادة على أن يحضر المؤتمرات السنوية كل رجال البيع بصفة أساسية ، وقد تضع المنشأة شروطا لحضوره لتقلل العدد ، ومن ثم التكلفة . ويحضر مع هؤلاء مجموعة مديري المبيعات ومساعدتهم وبعض الأشخاص المهمين فى هذا المجال فى ادارة المبيعات وفقا لحجم المنشأة واتساع نشاطها .

كذلك كثيرا ما يدعى لهذه المؤتمرات السنوية عدد من رجال الادارة العليا فى المنشأة ، ليسهموا فى أعمال المؤتمر بخبراتهم ومعلوماتهم . وأن حضور مثل هؤلاء فى تلك المؤتمرات يعيرها اهتماما كبيرا ، وينمى بين الجميع مشاعر طيبة ، ويضفى على العمل روح الفريق .

## (٣) وقت انعقاد المؤتمر السنوى :

يختلف الوقت الذى يعقد فيه هذا المؤتمر السنوى من منشأة لآخرى . فبعض المنشآت تختار الوقت الذى تهادأ فيه السوق ، مثل الفترة التى تلى موسم الحج فى المملكة العربية السعودية أو فى فترة الاجازة الصيفية . وكثير من المنشآت يختار الزمن الذى يكون فيه غياب المسئولين عن المبيعات فى مواقعهم أقل ضررا . فهم يحددون وقت المؤتمر فى الفترة التى يقل فيها البيع ، أو تلك التى تزيد فيها المبيعات بطريقة تلقائية ويكون غياب رجال البيع اثناءها غير ضار على كل حال ، فان طبيعة أى مؤتمر هى التى تحدد الوقت الذى يمكن فيه الحصول على أفضل المزايا منه .

## (٤) المدة المناسبة لعقد المؤتمر :

تختلف المدة المناسبة لعقد مثل هذه المؤتمرات . فهى تتراوح بين يومين وأسبوعين ، وقد تطول أو تقصر . ولكن الأمر الطبيعى الا تتم دعوة لهذا الجمع الكبير من الناس لأقل من يومين . كما أن الانفاق الذى يتم لعقد مثل هذا المؤتمر لا يكون مبررا لطوله أكثر من أسبوعين ،

حيث يؤخذ في الاعتبار مقدما ما ينفق في مواجهة تأثير المناطق البيعية بغياب رجالها عنها ومعنى ذلك أن مثل هذه المؤتمرات يجب أن تكون للمدة التي تحقق الغرض من انعقاد المؤتمر ، مع ملاحظة أن تحميل البرنامج أكثر من طاقته يبدو معه الوقت قصيرا ، ولكنه في الوقت نفسه يهدم الغرض الأساسي من الاجتماع ، ويجب أن تكون ترتيبات الاجتماعات لهذه المؤتمرات حاذقة ، فيكون كل الوقت مشغولا بعمل ما . وتكون الموضوعات متتابعة تتابعا منطقيا حتى تجنى من المؤتمر أحسن الثمار .

---

## الفصل السابع

### الأفراد والتنظيم

- أولا : علاقة الأفراد بالمنشأة
- ثانيا : شخصية الإنسان وحاجاته
- ثالثا : تفاعل الأفراد مع المنشأة
- رابعا : زيادة فعالية التنظيم

## مقدمة

من الطبيعي أن يكون لكل منشأة هيكل تنظيمي يعمل الأفراد في حدوده ، ويحدد للمنشأة شكلها والاطر الذي تعمل فيه ، والتسلسل الوظيفي والهرمي للسلطة والوظائف ، وعلاقة الرؤساء بالمرؤسين ، سواء كانت هذه العلاقة رأسية أو أفقية وأسلوب انسياب التعليمات وسير العمليات الانتاجية أو الخدمية . وكل شخص يعهد إليه بالقيام بعمل محدد في اطار الخطة العامة للمنشأة ، حتى تسير العملية الانتاجية في سهولة ويسر ، وحتى يمكن رقابة الأداء . وفي ضوء هذه الظروف تظهر ردود الفعل التي تتمثل في اتجاهات متباينة أو متعارضة . لذلك يقع على عاتق جهاز الادارة بحث هذه الموضوعات ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها .

ونعالج هنا علاقة الأفراد بالمنشأة ، ومسئولية الفرد واحتياجاته ، ومكان الفرد في التنظيم ، وما يمكن عمله لايجاد تنظيم أكثر فعالية ، ثم اقتراح اسلوب يمكن للمنشأة من الوفاء باحتياجات العاملين بها .



## أولا : علاقة الأفراد بالمنشأة

تؤثر المنشأة على سلوك العاملين بها ، من الناحيتين المادية والأدبية . فهي مكان للعمل يعتمدون عليها في تحقيق حاجاتهم المادية والمعيشية . والنظرة التي تفرق بين العمل وبين ظروف العامل الاجتماعية غير واقعية . فهي تفترض وضع حدود فاصلة بين ظروف العمل وحياة العامل العادية . وواقع الأمر أن الفرد لا يستطيع أن يعيش بشخصيتين متبايزتين ، أحدهما للعمل والأخرى للحياة العادية . ومن غير المعقول أن يذهب العامل لتأدية مهام عمله دون أن تصاحبه مشكلاته المختلفة ، أو أن يقتصر تفكيره على العمل وحده . فهو يحمل معه مشاكل حياته العادية التي فشل في حلها ، الأمر الذي يؤثر بدون شك في إنتاجيته ، وهي روحه المعنوية حتى ولو كان مكتفيا من الناحية المادية .

والمنشأة تصبح مجرد آلة إذا اقتضت نظرتها الى العاملين بها على أنهم أداة من أدوات الانتاج ، وليسوا بشرا لهم مشاعرهم ومشكلاتهم الاجتماعية والنفسية في الحياة . وقيام الرؤساء بإدارتهم للعمل في منشأتهم بطريقة انفرادية ، دون مشاركة من جانب العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ، أو دون أى اعتبار لرغباتهم أو مشاعرهم أو مشكلاتهم الاجتماعية ، يؤدي الى تعقد مشكلات العمل ، وإلى شعور العاملين بعدم أهميتهم في المنشأة ، وبالتالي يؤثر ذلك على إنتاجها ونشاطها . ونتيجة لذلك يسعى العاملون الى مقاومة هذا التنظيم بطرق مختلفة ، بدلا من الاهتمام بأمور المنشأة وتحقيق أهدافها .

ويرى بعض المتخصصين في علوم الادارة ان حاجات العاملين في المنشأة لاتعدو أن تكون رغبات مادية ، فيمكن اشباعها عن طريق المنح والمرتبات . هذا الرأي في الواقع يقوم على أساس تجاهل الاحتياجات الانسانية ، ولا يمكن أن يساهم في حل مشكلات العاملين في الصناعة الحديثة . فأكثر رغبات الأفراد التي لم تتحقق تكون غالبا نفسية أكثر منها مادية . ومن ثم فان الحلول التي يتم بها إيجاد علاج للمشكلة يجب أن يراعى فيها ذلك الجانب الحساس . يقول جيمس كوبر<sup>(١)</sup> أن العلاقات الانسانية يجب أن تنظر الى الفرد على أنه انسان هادف له عقل ووجدان ، وله متطلبات مادية وحاجات أولية يريد اشباعها ، ومستوى اجتماعي معين يسعى إليه . ولذلك يجب العمل على تحقيق متطلبات الفرد بالقدر الذي يضمن أحسن انتاج للعامل في ذات الظروف الخاصة بالعمل والمنظمة التي يعمل بها .

وفي الماضي كان يتم تدريب العامل بحيث يستطيع أن يعمل على الماكينة . أما الآن فينبغي أن تتغير النظرة ، فتطوع الماكينة وتصمم بحيث تخدم الإنسان ليحقق عن طريقها أعلى درجات الكفاءة الانتاجية .

1 - Cooper , James H . , 'The Crisis in Human Relations'

ويضيف جيمس كوبر أنه لا يجب استخدام العامل الى درجة الاستغلال . بل يجب أن نهىء له الجو وفرص العمل عن طريق متطلبات أعلى تتيح له دائما آفاقا أوسع في فرص العمل .

والانسان وحده ذاتية مستقلة ، لها طابع مميز منفرد . وهو يعيش في المجتمع البشرى ، بكيان ذاتى خاص يميزه عن غيره . ولا يمكن تجاهل هذه الحقيقة بالقول بأنه يمكن أن يذوب مع غيره من العاملين أو رؤسائه في العمل ، فيفقد بذلك شخصيته المستقلة . ويجب على المشرفين على الانتاج دائما أن يتذكروا أنهم يتعاملون مع بشر ، وليس مع مجرد آلة أو أداة من أدوات الانتاج .

ويمكن النظر الى العمل على أنه في الواقع محاولة للتوفيق بين متطلبات الفرد من ناحية ، واحتياجات المجموعة من ناحية ثانية ، ومتطلبات الانتاج من ناحية ثالثة . ان اختلاف الأفراد أمر واقع ولا جدال فيه . فالبعض يرحب بالروتين في العمل ويخضع له ، والبعض الآخر لا ينتج انتاجا فعليا في ظل الروتين ويميل للتحرر منه . البعض يحتاج الى رقابة اثناء العمل ، والبعض الآخر يعمل بدافع ذاتى . وعن طريق دراسة الشخصيات التى تعمل فى المنشأة يمكن الوصول الى محاولة لتحليل وتقييم العاملين أنفسهم . ولاشك أن زيادة الانتاج تتحقق على هذا الأساس .

وقد يكون هذا المبدأ معروفا مسلما به من الناحية النظرية على مستوى القيادات الادارية العليا فى المنشأة . ولكن قد تتجاهله القيادات الادارية فى المستوى الأدنى .

## ثانيا : شخصية الانسان وحاجاته

ماذا يحمل معه الإنسان كل يوم عند حضوره الى مقر عمله ؟  
لاشك أنه يحمل شخصيته وحاجاته . وعندما يتحدث علماء النفس المحدثون عن الشخصية الانسانية فانهم يعنون ذلك الكل المتكامل الذى يمثل محصلة مجموعة من العوامل التى تكونها وتحكمها ثلاث محددات أساسية هى الوراثة والبيئة والثقافة<sup>(١)</sup> .  
لذلك فانهم يسلمون بأن الأفراد يختلفون اختلافا واسعا فى استجاباتهم وردود أفعالهم وفقا للموقف والظروف المحيطة والزمان . ويعنى ذلك :

- ١ - أن لكل شخص قدراته وامكانياته واستعداداته الخاصة .
- ٢ - أن هناك جوانب فى الشخصية لا يمكن أن يجرى عليها التعديل (الموروثة) ، وأن هناك جوانب أخرى يمكن أن يجرى عليها التعديل والتعزيز والتقوية (المكتسبة) .
- ٣ - أن طاقة الإنسان المتمثلة فى قدراته واستعداداته وامكانياته تسعى الى تحقيق نفسها .  
وان لم تجد طريقا طبيعيا لذلك فانها قد تسلك طريقا غير طبيعى ، أى طريقا شاذا .
- ٤ - أن سلوك الانسان مدفوع . أى أن وراء كل سلوك دافع أو حاجة .  
وعلى ذلك يمكن القول أن السلوك الانسانى لا يعدو أن يكون نوعا من التفاعل بين الشخص والظروف التى يتواجد فيها .

وعادة لا يجرى الإنسان تصرفا أو يتخذ سلوكا معينا مالم يكن هناك هدف يسعى إليه بحيث يفى بحاجاته . وهذا هو المحرك الأول للانسان بصفة عامة . وهذه الحاجات تنقسم الى قسمين : حاجات أولية ، وحاجات ثانوية .

وتهتم الادارة بتوجيه سلوك الافراد نحو اتمام تنفيذ أهداف المنشأة بكفاءة . والموظف أو العامل لا يقوم بتنفيذ هذه الأهداف مالم يشعر بأن تحقيقها يرتبط بتحقيق أهدافه هو ، أى بوجود مصالح متبادلة . وهذه الأهداف الشخصية قد تختلف من فرد الى آخر اختلافا كبيرا ، سواء من ناحية طبيعتها أو من ناحية ترتيب أولويتها . ولكن رغم هذه الاختلافات بين الأفراد فإنه يوجد قدر معين من تلك الاحتياجات مشترك فيما بينهم . ومن الحاجات الأولية للفرد . تحقيق متطلباته المادية من المأكل والمسكن ونحوها وبعض المتطلبات الأخرى . بجانب توفير متطلبات الرعاية والأمن .

وفى المجتمع الصناعى يسعى العامل الى تحقيق متطلبات الأمن . وهذا يتم عن طريق نظم المرتبات والأجور والمكافآت والمعاشات والتأمينات الاجتماعية ، وغير ذلك من النظم التى تحقق للعامل أن يأمن على كسب معيشته وتأمين يومه وغده . ويرتبط بنظام

1 - T . R Mitchell , People in Organizations : Their Behavior , (McGraw - Hill Book Company,

1978 PP 8 105 , 106 .

المرتبات من ناحية الأهمية بالنسبة للعامل نظام الترقى وتطلع العامل الى تحقيق فرص أفضل ، بشرط أن يكون نظام الترقى عادلا .

وإذا كانت رغبات وحاجات العامل مستوفاة في ظل نظام عادل من الأجور ، ويكفل له حياة مستقرة نسبيا ، فإنه لا يقل أهمية عن ذلك علاقته بالمنظمة التي يعمل بها . ومن هذه العلاقات حسن المعاملة من الرؤساء ، والتعاون مع الزملاء ، وفرص التدريب والابتعاث الى الخارج ونحوها .

وقد يختلف جانب من الحاجات المعنوية بعض الوقت وظروف عارضة تظهر عند اشباع الحاجات الأولية ، وتتمثل في حق العامل في الاحترام الذاتي والاعتراف بقيمة العمل الذي يقوم به ، وشعوره بأنه ساهم في بناء المجتمع . فالمنشأة كيان اقتصادي واجتماعي قائم بذاته ، ويحاول الفرد عن طريقه أن يحقق متطلباته ويشبع رغباته . غير أن اشباع هذه الرغبات عن الطريق المادى وحده لا يكفي ، إذ أنه ليس بالخبز وحده يحى الانسان . ووفقا لهذه القاعدة فإن على المنشأة أن تحقق للعامل بها رغباته كإنسان ، سواء الاولى منها أو الثانوية ، وبذلك تساهم في دفع عجلة الانتاج عن طريق تحقيق رغبات العاملين فيها . أمر آخر لا يفوتنا أن نشير إليه ، ذلك أن الفرد لا يعيش بمفرده ، بل أنه يعيش مع مجموعة وأمام مجموعات أخرى ، وتؤثر هذه المجموعات على الفرد في تصرفاته وعلاقته بالمنشأة . لذلك فمن الأهمية بمكان لزيادة تفاعل الأفراد تحليل المجموعة التي ينتمى اليها لمعرفة مدى قوتها أمام المجموعات الأخرى ، وتحليل مدى أحداث تغيرات فيها لصالح المنشأة ولصالح الأفراد المنتمين اليها .

وفي الجانب الآخر لدراستنا لدوائر الأعمال يتبين لنا أن كل الأفراد تقريبا يعتمدون الى حد كبير على بعضهم البعض في تصرفاتهم الانسانية ، وذلك بشكل تعاوني ملحوظ . ونتيجة لذلك فإن كل مشروع يعتبر مجهودا تعاونيا في ذاته . وبالرغم من ذلك فإن المشروع يجب أن يعتمد على أفراد من مديرين وعاملين في اظهار مميزاته على غيره من المشروعات ، وانفراده ببعض الصفات اللازمة لنجاح اعماله . ولذلك فإن الشخصية المعنوية لكل مشروع تواجه باستمرار مشكلة التنسيق بين أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف العامة ، وذلك عن طريق العمل الجماعى ، وفي نفس الوقت تعطى للفرد حرية التصرف اللازمة لتنمية روح الأقدام والمبادأة . وحيث أن الأفراد من مديرين وعاملين هم الذين يكونون العنصر المتحرك في جميع أنظمة المنشأة الخاصة للعمل الجماعى ، فإنه يجب أن تكون هناك طريقة لافساح المجال أمام الصيغة الفردية التي تنبعث من كل عضو من أعضاء المجموعة الانسانية التي يتكون منها التنظيم .

وعموما فإن المشكلة لها أهمية كبرى بالنسبة للعاملين والمديرين على حد سواء . فالموظف يجب أن يؤمن أنه لكى يمكن نجاح العمل الجماعى فسوف يكون من الضرورى تحديد درجة الحرية الفردية للعاملين . ولذلك فيجب على جميع العاملين أن يبذلوا مجهودا منسقا عند القيام بعمل جماعى تعاوني . ولا بد للعامل أن يكون مستعدا لأن يرى آراءه



واقترحاته لا يؤخذ بها من أولئك الذين يشرفون على المشاكل العامة للمشروع وينظرون الى المنشأة ككل عند قيامهم بذلك . ومن جهة أخرى فانه يجب الا يسمح للجماعة أن تسيطر كلية أو أن تتحكم في تفكير الفرد .

إذ يجب على الأفراد أن تكون لهم شخصيتهم ، وأن يكون لهم حق توجيه الاستفسارات وتقديم الاقتراحات رغبة منهم في تحسين الاجراءات وطرائق العمل التي تسير عليها المنشأة .

ويجب على المدير كذلك عندما يحاول تحقيق نتائج سريعة الا يفرض أو يستخدم شكلا تنظيميا أو فلسفة إدارية تحول دون تنمية الشخصية الفردية لأعضاء الجماعة . بل يجب أن تتوافر المرونة الكافية في التنظيم لكي تفسح بعض المجال أمام الصفات والمميزات المتنوعة لأفراد التنظيم . وفي نفس الوقت يجب أن يكون التنظيم من القوة بحيث ينمي ولاء الفرد للمشروع .

### ثالثا : تفاعل الأفراد مع المنشأة

ليست المنشأة مجموعة من المباني والآلات ، وإنما هي في الواقع جماعة من الأفراد المنتجين الذين يعملون بإختيارهم في دفع عجلة الانتاج . فهي شكل من أشكال التنظيم يقوم بعملية الانتاج أو الخدمات عن طريق تحديد وتفويض للصلاحيات والمسئوليات ، وإقامة علاقات واتصالات لسهولة انجاز العمل بكفاءة وتحقيق الأغراض التي قامت من أجلها المنشأة . والمنشأة من الناحية الشكلية عبارة عن هيكل تنظيمي يتم بموجبه تكوين الاقسام المختلفة ووضع الفرد في أحد هذه الاقسام . ويقوم الفرد بعمله حسب التعليمات التي تعطى له بطريقة محددة ، فيطيع الأوامر الصادرة اليه من رؤسائه ، ويعمل بالتعاون مع زملائه . والعمل الذي يقوم به العامل داخل وحدته الفرعية هو جزء من نموذج متكامل على نطاق المنشأة كلها ولا شك أن تحقيق التعاون والترابط بين العاملين في المنشأة يعد أحد العوامل الرئيسية في نجاحها ، أن لم يكن أهمها على الإطلاق . وبهذا التعاون يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى نحوها المنشأة . والمشكلة الأساسية التي تواجه التنظيم في المنشآت هي عدم القدرة التامة على وضع الانماط المختلفة للشخصيات في أدوارها التنظيمية الملائمة أو على حد التعبير الشائع ، عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . فلو كان من الممكن تكييف أو تعديل انماط الشخصيات لتلائم مناصب إدارية معينة ، أو تعديل المناصب الإدارية المعينة لتلائم أنماط معينة بالذات ، مع عدم الاختلال بالموضوعية ، فإن الضغوط المختلفة لتكييف الأهداف والرقابة على الأداء والشعور بعدم الانتهاء ستلاشي حتما .

ولما كان جميع الأفراد ليسوا على نمط واحد ، ولا يمكن أن ينظر اليهم على أنهم متماثلين ، فهم لا يتصرفون دائما نفس التصرف ، كما أنهم يختلفون في القدرات والمواهب والكفاءات ، فهناك اختلافات عديدة بين الأفراد ، لذلك تتمثل المشكلة التنظيمية الأساسية في كيفية ربط هذه الانماط المختلفة مع متطلبات التنظيم . والتنظيم الناجح هو التنظيم الذي يستطيع تكييف متطلباته مع قدرات الأفراد المتوفرة لديهم .

ومن أولى الخطوات في تكوين هيكل التنظيم الإداري ، تصميم ما يمكن أن يقال عنه أنه جهاز تنظيمي مثالي ، وإن كنا عند التطبيق العملي نجد أن هذا الجهاز التنظيمي غالبا يحتاج الى أن يعدل لكي يتكيف ويتناسب مع القدرات والطاقات الخاصة بالأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف .

#### (أ) ضرورة توافر المرونة في التنظيم :

الجهاز التنظيمي يشبه الآلة في نواحي كثيرة . فهو يصمم لتحقيق أهداف معينة ، وله أجزاء متعددة متخصصة تتعاون مع بعضها في تحقيق هذه الأهداف . ولكن يجب ألا تغطي الصفة الآلية على الجهاز التنظيمي ، بمعنى ألا يكون صورة طبق الأصل للآلة من حيث جمودها وعدم

مرونتها . فالأفراد الذين يتكون منهم الجهاز التنظيمي يجب أن يتمتعوا بقسط كاف من الحرية والمرونة ، حتى يمكن أن يتقبلوا أى تعديل أو تغيير في الظروف التي يعملون بها . كما أن الجهاز التنظيمي لا يعمل في ظروف ساكنة ، ولكن يعمل في ظروف متغيرة متجددة باستمرار . فيجب ألا يكون جامدا ليتلاءم مع الظروف والتغيرات في السوق التنافسية التي توزع فيها منتجات المنشأة .

#### (ب) العوامل التي تؤثر في تفاعل الأفراد مع المنشأة :

هناك عدة عوامل تؤثر على تفاعل الفرد مع المنشأة وعلاقته بها . ومن أكثر هذه العوامل تأثيرا : أهداف المنشأة ، والتخصص وتقسيم العمل ، وأثر تسلسل الأوامر على إنتاجية العامل وحالته المعنوية ، ووحدة الاتجاه بمعنى المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة العمل ، ودور الرقابة واثرها النفسي على العامل .

#### (١) أهداف المنشأة :

سبق أن أشرنا الى أن الأهداف التي تسعى اليها المنشأة يجب أن تكون واضحة ومحددة للقائمين على تنفيذها ومقنعة لهم ، وذلك حتى يتيسر انجاز العمل المطلوب .

وفيما يلي أربعة أهداف لأحدى المنشآت تهم الدراسة التي نحن بصددتها . وهذه تتضمن :

- ١ - تحديد أنواع الانتاج والخدمات المطلوبة .
  - ٢ - تأدية الانتاج أو الخدمات على أعلى درجة من الكفاءة .
  - ٣ - تأمين عائد مناسب لاستثمارات المنشأة في السوق .
  - ٤ - وجود علاقة بناءة بين القائمين على ادارة هذه المنشأة .
- والعلاقات الإنسانية القائمة على ادارة المنشأة تستقر من واقع التجربة وعلى ضوء خبرتها ونشاطها . وهي ليست مستديمة في كل الأحوال كالقوانين ، بل هي خاضعة للتعديل حسب الظروف الخاصة التي تمر بها المنشأة . فهي تتسم بالمرونة الواجبة . ويرى دوجلاس ماك جريجور<sup>(١)</sup> أن شعور العامل بالمساهمة والاشتراك في انجاز أهداف المنشأة من شأنه أن يؤدي الى اشباع رغباته وشعوره بأهميته . وهذا أمر يجب أن تهتم به المنشأة لأنه يحقق زيادة الطاقة الانتاجية لدى الفرد نتيجة الاهتمام بالعمل .

#### (٢) التخصص وتقسيم العمل :

والتخصص في العمل قد يؤدي الى ارتفاع مستوى المهارة المطلوبة من العامل ، ويقلل بالتالي الوقت اللازم لانجازه . غير أنه قد يكون العمل المخصص صغيرا بحيث لا يشكل في

---

1 - Douglas McGregor , The Human Side of Enterprise , (McGraw - Hill Book Company , New York , 1960) .

ذاته حافزا . وهذا بدوره قد يولد لدى العامل شعورا بضالة العمل الذي يقوم به ، خاصة إذا كان ذلك ضئيلا ويتم ضمن عملية انتاجية كبيرة لا يعلم عنها شيئا .

وتقوم فكرة التخصص في العمل على افتراض أن كفاءة العامل تزداد عند التخصص . غير أن هذا القول ينطوي على تجاهل لنزعة غريزة حب اثبات الذات عند الفرد . ومن هنا يفقد العامل اهتمامه بالعمل المعهود اليه .

ولكى يؤدي الفرد عمله باهتمام ، يجب اعطاؤه عملا يحاول فيه اثبات ذاته ، بأن يعهد اليه بعمل يكون تحديا له . ويحاول ماك جريجور أن يحدد نظريته في التكامل بين الفرد والمنشأة بقوله أنه يجب خلق الظروف التي تمكن العاملين في منشأة ما من أن يؤديوا عملهم عن طريق اثبات ذاتهم .

ولا يتجاهل ماك جريجور مبدأ تقسيم العمل داخل المنظمة ، ولكنه يرى الا يتم تقسيم العمل الى تخصصات صغيرة على حساب الأهداف والرغبات الانسانية ، وإنما يجب ان يكون تقسيم العمل على أساس خطوط عريضة تشجع الفرد على اثبات وجوده . فالتخصص الدقيق في العمل - خاصة العمل الجشائي - لا يتيح الا قدرا محدودا من المهارة الفردية . وهذه قد تكون ذات أهمية ضئيلة بالنسبة للفرد ، ولذلك يجب الاستفادة من كافة قدراته المادية والفكرية . ويفسر ذلك أرجريس<sup>(١)</sup> بقوله : أن التخصص في العمل على نحو لا يكفل الاشباع النفسى للفرد سيؤثر دون شك على نفسيته وهذا سيولد نوعا من الضغط عليها ، ويؤدي بالتالى الى انخفاض مستوى انتاج الفرد .

### (٣) تسلسل الأوامر :

النتيجة المنطقية لتطبيق مبدأ تقسيم العمل هو قيام فكرة الرقابة وتطبيقها - عن طريق قيام جهاز رئاسى - ومتابعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في المنشأة .

ويعد الرئيس مسئولاً عن انتاج واداء العاملين التابعين له . وهذا الرئيس بدوره مسئول أمام رئيس أعلى منه . وعلى هذا الأساس يفترض زيادة الانتاج كلما تحققت الرقابة بصورة رأسية متدرجة من أعلى الى أسفل وفقا لتسلسل السلطات .

ويلزم لنجاح الرقابة وضع نظام للحوافز يتم بموجبه تقييم أداء العاملين وبمقتضاه يكون من حق الرئيس أن يكافئ المجدين ويعاقب المقصرين . وقد يترتب على هذا الوضع حدوث أزمات بين الرئيس ومروسيه نتيجة لاختلاف وجهات النظر واعتقاد المرووس بأنه دائما على صواب .

وقد يكون فى انشغال العاملين بأمور المكافأة ما يصرفهم عن الانتاج الفعلى . ويحاول بعض المسئولين أن يقللوا من هذه الآثار وذلك بطرق متعددة ، كأن يقرروا مكافأة مادية

1 ' Argyris , Chris , Integrating The Individual and the Organization , (John Wiley , New York , 1964) .



للعامل النشيط وذلك محاولة للتقليل من فكرة اعتماد العامل على رئيسي . وقد يكون من أثر هذا رفع معنويات العامل خارج نطاق عمله .

وهذا الرأي يقوم على فكرة فصل الظروف التي يعانيها العامل في داخل المنشأة عن تلك الظروف الخارجية . وهذا يعوض عنها بتقدير مادي . لكن هذا الرأي يتجاهل في الحقيقة متطلبات العامل النفسية .

ومن الآراء التي تقال في شأن تقليل اعتماد المرءوس على رئيسه في العمل قيام جواتنافس بين العاملين أو اختيار الرؤساء على أساس موضوعي ، وأن يكونوا مخلصين في عملهم ، فيضربون بذلك المثل الأعلى للمرءوسين .

والمنشأة التجارية والصناعية تكون منظمة وفق التقسيم الهرمي في أغلب الأحوال . ويحدث في كثير من الحالات أن المسئولين من رجال الإدارة العليا قليلا ما يهتمون بالعاملين في المستويات الأدنى ، وبذلك لا يحفزونهم على العمل بالقدر الذي يخلق جواتنافسيا مطلوبا لزيادة الانتاج .

وبذلك تعتمد المنشأة الى عقد برامج التدريب المستمرة للعاملين ، مع تشجيعهم بالترقي والحوافز المادية لتخلق الجو التنافسي الذي قد يكون من شأنه تحسين مستوى الاداء في المنشأة .

وقد يتساءل البعض عن الأحوال التي تقوم فيها المنافسة بين العاملين - في التركيب الهرمي للوظائف - ومدى تأثيره على الانتاج في المنشأة .

ويرى البعض أنه ليس صحيحا أن نعم المزايا التي قدم تنجم عن التنافس بين المنشآت ونطبقه على التنافس بين الأفراد ، وذلك أنه في بعض الأحيان قد ينجح التنافس في كرة القدم بين الفرق بعضها والبعض ، ولكن لا ينجح التنافس بين أفراد الفريق الواحد لكرة القدم . أن الرؤساء الذين في قمة التنظيم الهرمي في المنشأة هم في الحقيقة حكام وقضاة لتصرفات الأفراد داخلها . ولذلك فإن الفرد الذي ينشد التقدم في المنشأة لابد وأن يلجأ الى ارضاء هؤلاء الرؤساء . أن التنافس بين الأفراد قد يؤثر ولا شك على التنافس الشخصي بين هؤلاء الأفراد وبين متطلباتهم الاجتماعية . فالتقدم على حساب الغير قد يبدو في الحقيقة غير اخلاقي . لذلك فإن خلق هذا الجو من التنافس قد يؤكد عند بعض العاملين شعورا بالاثم .

وقد قام بعض العلماء بتجارب اثبتوا فيها ان قيام المنافسة لايدل على أن الفرد المتنافس يتعلم أفضل من الفرد الذي لايتنافس مع غيره ، بل يرى البعض أن المنافسة تولد جوا من التعصب بين العمال ، ويسود بينهم التوتر بدلا من الأخاء والحب والتعاون .

#### (٤) وحدة الاتجاه :

من خصائص الشخصية السوية أن يكون لها هدف تسعى اليه في الحياة . فكلما استطاع الشخص ان يحدد أهدافه كلما كان أقرب الى التجاح والى تحقيق رغباته . ومن ناحية المنشأة فان كفاءتها تزداد اذا كان نشاطها موحدا ومخططا له وموجها عن طريق رئيس كفاء .

وتبرز أهمية وحدة الاتجاه في مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنشأة وشعوره بالمسئولية والمواءمة بين مصلحته الذاتية ومصلحة العمل ، بالقدر الذى يشجع على زيادة الانتاجية ، واعطائه فرصة التعبير عن ذاته ليقدم مقترحاته لتحسين الأداء . كل هذه الأمور تحقق وحدة الاتجاه في المنشأة التى يعمل فيها العمال .

#### (5) مدى الرقابة :

يقول بعض رجال الادارة أن الرقابة ومداها وجدواها شيء غير عملي ، خاصة في مجال المنظمات الحكومية أو الشركات الكبرى ، حيث يوجد عدد كبير من الرؤساء يشرفون ويراقبون عددا محدودا من المرؤوسين ، في حين أن بعض المنظمات أو المنشآت بها عدد محدود من الرؤساء يشرفون على عدد كبير جدا من الموظفين قد يصعب حصرهم . وينتقد البعض الآخر فكرة الرقابة المحدودة على عدد من الموظفين بقولهم أن هذا المبدأ يزيد من بعد المسافة الادارية بين العاملين في المنشأة .

بينما يرى البعض أنه لكي ينجح أى عمل ادارى داخل المنشأة فلا بد وأن يقل عدد الموظفين الذين يشتركون في أدائه . فكثرة عدد العاملين الذين يؤدون عملا محددًا قد يؤدي الى شيوع المسئولية بينهم .

ويخشى من ناحية أخرى ، أنه اذا كان عدد المرؤوسين موجهين بشخصية الرئيس ، فيفقدون بالتالى شخصياتهم الذاتية ، وتنشأ لديهم ظاهرة التوجيه عن طريق الرئيس . ويسيطر عليهم شعور بأن أى عمل لن يتم اتخاذ قرار فيه قبل الموافقة عليه مسبقا من الرئيس . وعلى ذلك يتحول هؤلاء العاملون الى السلبية بدلا من أن تكون لهم شخصيتهم المستقلة في العمل .

ولهذا السبب يقال أن كثرة الرقابة على المرؤوسين تزيد من سلبية العامل وتضعف لديه القدرة على المبادرة ، ويصبح شخصا غير متكامل من الناحية النفسية ، فالشخص المتكامل من هذه الناحية لن يقبل أن يعمل في مثل هذا الجو النفسى .

ويقول دوجلاس ماك جريجور أن الظروف التى كانت سائدة في المنشآت من قبل كان يسيطر عليها الشعور بأن العاملين يقومون بأعمال تحدد لهم سلفا ولا تتناسب وكفاءتهم الذاتية . كما أنه قد اختفت لديهم المبادرة وروح الكفاح والشعور بالمسئولية . وترتب على ذلك أن العاملين تعودوا على أن يوجههم رؤساؤهم الى الاعمال التى يرغبون فيها . مما يقضى على شخصية العامل في المنشأة ، ولا يخلق منه انسانا له مقوماته الشخصية المستقلة .

#### (ج) أثر الفرد على المنظمة :

إذا لم يشعر الفرد في المنشأة أن ما يقوم به من عمل يشبع رغباته ويتواءم مع شخصيته فإنه ينكمش ويصبح مجرد شخص سلبي غير مسئول يميل الى التهرب من المسئولية . ولا شك أن كثيرا من الأمثلة توضح أن للفرد أثرا بارزا على المنطقة التى يعمل بها ، فكل منها يؤثر في الآخر بدرجات متفاوتة .

فالمُنشآت تستخدم الأفراد للقيام بالأعمال التي تحقق هدفها . والعلاقات الحسنة المتبادلة بين الأفراد في اطار المنظمة تخلق جوا صحيا يسود العمل بين الرؤساء والمرءوسين . وقد ثبت من الدراسات التي قامت بها شركة كهرباء ويسترن الكترىك الأمريكية ان الاعتبارات الاجتماعية لاتقل أهمية عن الظروف المادية مثل الاضاءة والحرارة وغير ذلك داخل الشركة . وقد حاول علم الاجتماع أن يربط الأفراد بالمنظمات عن طريق الأعمال التي يمكن أن يقوم بها هؤلاء ، والجو النفسى الذى يعملون فيه .

وعلى ذلك فان النجاح في شغل وظيفة معينة بشخص معين يتوقف على الوسط الاجتماعى الذى يحيط بها ومتطلباتها لسلوك اجتماعى وفردى معين . إذ أنه يجب أن يوضع العامل في الوظيفة التي تحقق أهدافه الشخصية وفقا لمتطلباته هو ، وكذلك يجب أن يكون مستوفيا للشروط العامة التي تجعل أداءه لهذه الوظيفة صالحا .

وتوجد صعوبة كبيرة تنشأ عند محاولة التوفيق بين الاعتبارات الداخلية الذاتية للشخص نفسه ، وبين متطلبات الوظيفة ذاتها ، حيث نجد في العادة أن كثيرا من العاملين يمكن أن يستوفوا ظاهريا شروط الوظيفة ولكن تحديد الأصلح لها من بينهم يعد امرا اكثر صعوبة . وتشابك العلاقات بين العمليات التي يقوم بها الأفراد سوف يحدد الطريقة التي سيعملون بها سويا . وفي بعض الحالات عندما لا يتمكن الأفراد من أن يشغلوا وظائف تشبع حاجاتهم النفسية فإن هذا الأثر سينعكس على مجموعة العلاقات القائمة بين مجموع العاملين في المنشأة الواحدة ، الأمر الذى قد يؤثر على كفاءة الانتاج . ويتمنى بعض المديرين الا تقوم مثل هذه العلاقات غير الرسمية بين العاملين ، إذ أنها تعوق العلاقات الرسمية بالعمليات الادارية العادية اللازمة لنجاح العمل .

وجدير بالذكر أنه طالما توجد جماعة تعمل داخل المنشأة فلا بد وأن تقوم هذه العلاقات غير الرسمية . وعلى ذلك يجب أن يعمل القائمون . على ادارة المنشأة على محاولة التوفيق بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية حتى لا يؤثر ذلك على الانتاج . ويقتضى العمل تحقيق المواءمة بينهما ، إذ يقتضى نجاح الادارة في المنشأة أن ترسى العلاقات الرسمية على ضوء وهدى العلاقات غير الرسمية التي تقوم بين العاملين ، ذلك أنه - في كثير من الحالات - إذا تجاهلت الادارة هذه العلاقات غير الرسمية فانه تتكون مجموعات من العاملين تعمل على مقاومة الأوامر والتنظيم الرسمى للمنشأة .

ويعتبر الشعور المعادى للادارة معوقا للعمل . وهو نوع من ردود فعل العاملين ضد الادارة . ولذلك فان تنظيم العاملين في تكوينات اجتماعية يقدم نوعا من أنواع النشاط الذى يمتص نشاط العمال غير الضرورى ، الأمر الذى يحد كثيرا من عضيتهم أو ثورتهم . وكنتيجة للقيود الادارية على العاملين فانه يخشى أن تتحول قوة البناء لديهم الى قوة هادمة معوقة للانتاج . لذلك يجب أن تهدف الادارة الى تنظيم العلاقات الرسمية داخل المنظمة بطريقة تتفق وأهداف الطبيعة البشرية للعاملين . بحيث يحقق لهم اشباع رغباتهم النفسية ، حتى يكونوا منتجين في العمل بدلا من أن يكونوا قوة معوقة .





## رابعاً : زيادة فعالية التنظيم

تعتبر شركة وسترن اليكترويك من أكبر الشركات القائمة في المجتمع الصناعي الأمريكي . ولكن حجم هذه الشركة يجعل من الموظف أو العامل الذي يعمل بها وكأنه مجرد قطعة صغيرة من آلة تقوم بالانتاج . وقد حاولت هذه الشركة تطبيق أحد برامج التدريب المسماه «الجانب الانساني للمؤسسة» . وتطبيق هذا البرنامج يعتبر تأييداً وموافقة من جانب الشركة بأهمية الجانب الإنساني داخل المنظمة . ويقول ماك جريجور : ان كل قرار أو فعل تصدره الادارة يتصل بالضرورة من قريب أو بعيد بطبيعة السلوك البشري . فالانسان العادي يعتمد الى التهرب من العمل لأنه في كثير من الأحيان قد يعمل ضد رغبته ، وأنه يكره العمل بطبيعته ويحاول أن يهرب منه ، وأنه يعتمد على رئيسه في تنفيذ الأعمال المطلوبة منه خوفاً من تحمل المسؤولية .

ويعتقد ماك جريجور أن هذه النظرية يأخذ بها كثير من رجال الادارة ، ويضيف اليها ما يأتي :

- ١ - أن الرجل العادي يحاول أن يعمل أقل قدر من العمل .
  - ٢ - أنه يكره المسؤولية ، ويرغب في أن يقوده شخص مسئول .
  - ٣ - أنه لا يفكر إلا في نفسه غير مكترث بأغراض المنظمة التي يعمل بها .
  - ٤ - أنه بطبيعته يكره التغيير .
  - ٥ - أنه انسان غير طموح ويميل الى الفوضى .
- ويقول أنه إذا كتبت هذه المبادئ واعطيت لأحد رجال الادارة لأنكرها تماماً ، ولكن عند البحث الدقيق في أعمال الشركات يتبين أن رجال الادارة يؤمنون بهذه المبادئ ، بدليل أن التنظيم الرسمي للمنظمة يقوم على هذا الأساس أو على هذا الافتراض .
- ويؤيد هذه النظرية ، كاتز<sup>(١)</sup> ، فيقول أن هذه الافتراضات موجودة لدى كثير من المنشآت . ويخلص من ذلك الى أنه بتحليل سلوك الفرد وكذلك سلوك المجموعة يتبين مايلي :
- ١ - ان الفرد عادة ما يهتم بالمحافظة على كل ما يتصل بدخله ومظهره ، وأمنه .
  - ٢ - ان السبب الرئيسي من تواجد الفرد داخل التنظيم الجماعي هو تحقيق هذه الرغبات .
  - ٣ - ان العلاقة التي تقوم بين تحقيق رغبات الفرد واغراض المنشأة تكون عن طريق اشباع رغباته حيث أن في اشباعها تحقيقاً لاغراض المنشأة التي يعمل بها .
  - ٤ - إنه في مقابل الدخل المادي والمركز الاجتماعي أو الأمان الذي يحصل عليه فانه يكون مستعداً لان ينفذ ما يطلبه رؤساؤه ، وأنه عن طريق المكافآت أو الجزاءات يصبح اختيار الموظفين أمراً ميسوراً بالنسبة للرؤساء .

1 - Katz , Daniel , and Robert Kahn , The Social Psychology Of Organizational , (John Wiley & Sons , New York , 1966) .

٥ - من ناحية نواب المديرين ، فان اخلاصهم للمنشأة يأتي في المقدمة . فهم يعملون على تحقيق أغراض المنشأة من قبل أن يحققوا ذواتهم الشخصية . وهذا على خلاف القواعد العادية للنفس البشرية .

وفيا يتعلق بسلوك المجموعة البشرية يتبين الآتي :

١ - أنه نظرا لاختلاف التنشئة والبيئة الخاصة بكل شخص ، فان هناك اختلافا في سلوك كل منهم ، ومن ثم فانه يجب أن ننظر اليهم كأفراد أكثر من النظر اليهم كمجموعة .

٢ - اذا كان لدى العاملين الصفات الخاصة التي تمكنهم من أداء عملهم بنجاح فانه يمكن تبادل مواقعهم مع بعضهم البعض دون أن تقل الكفاءة في الاداء .

ولكن الحقيقة أن هذه السمات السلوكية قد توجد في بعضهم فقط مما يترتب عليه عدم امكان تحقيق ذلك التبادل .

٣ - يلاحظ أنه في الأحوال التي ينحرف فيها بعض العاملين عن النظام الذي يسير عليه العمل في المنشأة فان ذلك يكون عادة بسبب سوء القيادة ، وان كان نقل الرئيس يخشى معه في بعض الحالات أن ينفك عقد المجموعة ويذهب كل فرد في البحث عن أغراضه الشخصية .

٤ - أن الكفاءة العالية لا تتحقق الا اذا تخصص كل موظف في عمل معين بالذات . فعن طريق التخصص يتحقق الانتاج ، كما تسهل مراقبة كل موظف في مجال تخصصه .

٥ - ان التعاون والتنسيق بين الأعمال التخصصية يعتمد أساسا على علاقة كل عمل بالآخر . فاذا كانت الخطط منطقية وواضحة ، وكان كل موظف يعرف واجباته فلن يحدث تضارب في العمل .

ووظيفة رجل الادارة أساسا أن ينظم العمل ويهيئ الفرصة للمرؤوسين لكي يعملوا عن طريق تحفيزهم سواء عن طريق الحوافز المادية أو المعنوية أو التقارب . كما أن على العامل أن يعرف حدود وظيفته واختصاصاته ونتيجة عمله حتى ينفذ الأوامر الصادرة اليه من رئيسة . ويفسر بعض رجال الادارة هذا الاتجاه بأنه اتجاه «ميكانيكي» نظرا لأن العامل عندما يؤدي عمله فانه يعمل تماما بناء على برنامج سابق محدد .

ويفترض على هذا الأساس ان العلاقات الموضوعية لتنظيم العمل داخل المنشأة هي التي تكون محور التنظيم ، وليست العلاقات الشخصية بين العاملين وبعضهم بعضا أو بينهم وبين الرؤساء .

غير أن عدم الملائمة بين الرغبات الفردية للعاملين كبشر وبين التنظيم الرسمي ينعكس أثره في صورة عدم اكتراث أو اهتمام من جانب العاملين اذا عملوا في جو غير صالح للعمل ، وشعروا بأنهم لم يحققوا ذاتهم في العمل الذي يقومون به . ويترب على ذلك :

١ - أنهم يشعرون بالمرارة وخيبة الأمل ، وهذا الشعور يتزايد ويتراكم كنتيجة لعدم تحقيق ذاتهم .

٢ - سوف يشعرون بالاحباط لأنهم لم يحققوا أهدافهم في الحياة .

٣ - أن نظرتهم للحياة سترتبط باللحظة التي يعيشون فيها ، وسوف لا يكون لهم تطلعات لمستقبل غير واضح أمامهم .

ويترتب على هذا شعور بالفشل وبالتالي صراع بين العاملين .  
وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن العاملين سوف يظهرون العداء لبعضهم البعض ومن الناحية الأخرى قد يتولد الشعور بالعزلة والسلبية ، وقد لا تقوم بينهم صلات التعاون والوفاق التي لا بد منها لكي يتقدم العمل ويزيد الانتاج .  
ويلخص أرجريس رأيه في النقاط التالية :

١ - يترتب على اعتماد المرءوس في علاقته بالرئيس أن يحدث تنافس ضار بين العاملين وتشجيع الكراهية بدلا من التفاهم والأخاء والمحبة بينهم .

٢ - وكنتيجة للتنظيم الرسمي للمنشأة ، فإن كل موظف يعمل نحو تكريس جهده للعمل الصغير الذي يقوم به فقط دون اهتمام بالعمل في المنشأة ككل .

٣ - تقوم حلقة مفرغة في العمل مؤداها أن الرئيس سيعتمد الى أحكام الرقابة على أعمال مرؤوسيه فقط ، وهؤلاء سيعتمدون من جانبهم الى أداء عملهم المحدود . وبسبب ذلك ينحصر اهتمام كل رئيس بمرؤوسيه فقط دون غيرهم .

وهكذا تنشأ تلك الحلقة المفرغة . وأى تنظيم ينشأ على ضوء تلك العلاقة سيكون على حساب الحافز الفردى للعامل الذى يختفى تدريجيا ، وبالتالي لا يحقق العامل أغراض المنشأة بسبب تجاهل الطبيعة الانسانية وما لها من حاجات أولية تحتاج الى اشباع .

وقد تقوم النظرية التقليدية في التنظيم الرسمي للمنشأة على أساس اشباع الرغبات المادية وحدها للعامل ، ولكن توجد رغبات وحاجات معنوية ونفسية أخرى يجب تحقيقها .

وتحقيق رغبات الفرد ومتطلباته تعتبر دائما تحديا للتنظيم . فيثور هنا السؤال :

( أ ) كيف يمكن تحقيق واشباع رغبات الفرد مع تحقيق أهداف المنشأة ؟

يقول ماك جريجور أن محاولة وضع نظرية للتوفيق بين متطلبات البشر ورغباتهم وبين التنظيم الادارى للمنشأة يجب أن تقوم على دراسة رغبات الفرد ومتطلباته مع تحقيق قدر ملائم ومعقول من التنظيم الادارى ، ويلخص نظريته في الآتى :

١ - أن بذل المجهود العقلى والجسمانى يعد أمرا طبيعيا تقوم عليه حياة البشر ، وعليه فإنه لا يمكن القول بأن الفرد العادى لا يرغب في العمل ويفضل الراحة ، بل العكس هو الصحيح .

٢ - ان الرقابة على عمل الفرد أو التهديد بمجازاته ليست هى الوسيلة الوحيدة لضمان قيامه بعمله وتحقيق أغراض المنشأة ، بل قد يكون العكس هو الصحيح ، إذ لو قام الفرد بالعمل الذى يحبه ويحقق رغباته لأنتج خيرا انتاج وحقق أهداف المنشأة .

٣ - يمكن أن تحقق أهداف المنشأة اذا أدى الفرد العمل الذى يشعره بالسعادة والرضا والتقدير المعنوى . فالحافز المعنوى أكثر فعالية من الحافز المادى .

٤ - ان الانسان فى الظروف العادية يسعى الى تحمل المسئولية ولا يهرب منها . ذلك أن



السلبية والتهرب من المسؤولية والاهتمام الزائد بتحقيق الرغبات المادية كلها مسائل يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به أكثر من أنها صفات أصيلة فيه .

٥ - ان قدرات التصور الخلاق والابداع والنبوغ كلها صفات موجودة بين أفراد البشر ، وليست وقفا على أفراد معينين بالذات .

٦ - ان ظروف الحياة المعقدة في المجتمع الصناعي لم تتح الا استقلالا لجزء يسير جدا من الطاقة الابداعية للانسان .

ويوضح هذا التحليل الدور الذي يمكن أن تحققه الرقابة الادارية في العمل . كما يوضح أن حدود الطاقة البشرية في العمل والتعاون مع الغير هي قيود ذاتية مردها الى الطاقة البشرية . ويعتمد ماك جريجور على فكرة التكامل النفسى التى تقوم على خلق الظروف الملائمة التى يستطيع الفرد فى ظلها أن يحقق أفضل النتائج للمنشأة التى يعمل بها . ذلك أن كثيرا من المنظمات تفضل التنظيم الادارى الرسمى على الاعتبارات الانسانية ، على افتراض ان الانسان لا يسعى إلا أن يقبل الظروف القائمة ، وبالتالي فهو يتقبل فكرة الرقابة على عمله . وكتصوير لذلك نسوق هذه الحالة :

يفكر رجال الادارة فى احدى الشركات فى نقل أحد العاملين الى وظيفة أنشئت حديثا فى مدينة ساحلية ، فيختارون أحد العاملين على أسس موضوعية وطبقا للتنظيم الادارى والرسمى للمنظمة ، غير آخذين الاعتبارات الشخصية للعامل فى الحسبان . ويعرض عليه المنصب فيقبل على أساس الزيادة المادية فى المرتب . لكن هذه الوظيفة الجديدة لاتشبع حاجاته ، ويعمل على أن يوائم بين أوضاعه وحاجاته النفسية . فيحاول أن يؤدي عمله بطريقة مرضية لكنه يعاني شعورا بالفشل . ونجده يتمنى داخليا لو أنه يعود الى عمله الاصلى . فى هذا المثال يتبين أن الشركات نظرت الى الاعتبارات الرسمية دون النظر الى الاعتبارات الشخصية للعامل . وقليل ما تأخذ الشركات برغبات العامل وتعمل على تحقيقها ، ذلك أن التنظيم الرسمى تكون له الأسبقية .

وصحيح ما يقوله ماك جريجور عن أهمية التكامل ، أو تحقيق التوازن بين الاعتبارات الشخصية للعامل وبين اعتبارات الصالح العام للمنشأة بحيث لا يحدث تجاهل للاعتبارات الفردية حتى يمكن الاهتمام بالعمل .

ومن النتائج الهامة للدراسات السلوكية المتصلة بهذا الجانب ضرورة غرس وتنمية الشعور بالواقعية لدى العامل ليحس بأنه يؤدي عملا يحقق ذاته . ويتضمن هذا الشعور حسن قيام العامل بوظيفته ويحقق فى نفس الوقت اغراض المنشأة .

ويمكن تقسيم رغبات العامل الى نوعين :

الأول : الرغبة فى التقدم فى عمله ومحاولة النمو فى ذات الوظيفة .

والثانى : ضمان معاملة حسنة فى العمل ، وأجر مادي مناسب وظروف صالحة للعمل .

وتحقيق الغرض الثانى يرتبط بحسن أداء العامل لمهام وظيفته . ويقرر كاتز فى هذا الموضوع المبادئ الآتية :



المبدأ الأول : حسن الأداء في العمل بدلا من الافتراض بأن الغرض النهائي للمنشأة هو تحقيق أقصى ربح :

ويتضمن تأسيسا على ذلك الافتراض بأن الغرض الرئيسي للمنشأة هو القيام بأعمال من شأنها :

- (١) الوفاء بحاجات المجتمع المتمثلة في القيام بانتاج سلع أو خدمات .
- (٢) تهيئة الفرصة لاشباع الحاجات الرئيسية للأفراد ، مثل المسكن والوظيفة بجانب الحاجات المعنوية ، كالأمان واحترام الفرد لذاته ، حتى يجد الدافع للقيام بعمل يخدم به المجتمع .

المبدأ الثاني : أساس تقييم الربح :

يجب تقييم النتائج لا على أساس مدى تحقيق المنشأة للأرباح وإنما على أساس مساهمتها في تحقيق الرغبات الخاصة بالأفراد الذين يعملون فيها ، ومدى مساهمة القرارات في قيام علاقات انسانية طيبة بين العاملين في المنشأة .

المبدأ الثالث : مرونة التخطيط :

بدلا من افتراض ان الخطة ستراعى كافة الاحتمالات فإنه يجب تقدير الظروف غير المتوقعة . فالخطة يجب أن تكون مرنة لتقابل كافة الظروف والاحتمالات والمشكلات لتكون أقرب الى الواقع .

المبدأ الرابع : ضرورة مساهمة العاملين :

يجب مساهمة العاملين في الخطة ومشاركتهم في تحمل مسئولية النتائج ، وأن يكون لكل فرد دور محدد في الخطة وفقا لخبرته وكفاءته . ومعنى ذلك توسيع نطاق الاختصاص الوظيفي عن طريق زيادة حجم الأعمال التي يقوم بها العامل وتعتبر تعويضا له عن صغر حجم عمله في حالة التخصص الدقيق والمحدود والذي يفتقد فيه فرصة تقدير رؤسائه والحكم على مدى مساهمته في العملية الانتاجية كلها .

وفي هذه الطريقة يوسع العمل بحيث يشمل عدة عمليات صغيرة متصلة ببعضها تسمح للعامل بفرصة أوسع في العمل ، كما أنها تسمح له أن ينضم ويشارك زملاء آخرين في القسم يقومون بأعمال ذات مسئولية أكبر .

مثال ذلك مندوب شركات التأمين الذي يمكن أن يقوم بعملية الاتصال بصاحب السيارة ، ثم اقناعه بتحرير بوليصة تأمين على سيارته ، ثم معاينة السيارة واستخراج الأوراق اللازمة ، وحساب الأقساط الواجب دفعها ، وتحصيل المبالغ التي يلزم دفعها . وهذا يعتبر عملا موسعا بدلا من التخصص في جزئية من هذه العملية .

ويترتب على توسيع نطاق اختصاص العامل تنوع العمل الذي يقوم به ، وبذلك تقلل من عنصر الملل وعوامل الضيق النفسى الذى يشعر به في حالة تكليفه بجزء صغير من العمل .

ويقول أرجريس في هذا الصدد ، أن منح العامل فرصا أوسع للعمل يجعله يعبر عن نفسه بصورة أكثر واقعية ، ويتيح له أن يستخدم معلوماته التي تلقاها في المعاهد والجامعات ، ويستطيع أيضا أن يتخذ قرارات في العمل وفق سلطاته التقديرية .  
وكنتيجه لقيامه بهذه الأعمال تتسع مسئولياته وتزداد فرصته المهنية . كما يقول أن أحسن طريقة لتوسيع نطاق العمل هي :

« المشاركة في العمل والحكم على النتائج على أساس هذه المشاركة » .

ولا يكتفى بأن يطلب من العامل أن يشترك مع مجموعة من زملائه في عمل ما أو حل مشكلة معينة ، كمحاولة تخفيض التكلفة الخاصة بسلعة معينة تنتجها المنشأة ، بل قد يكون من أساليب المشاركة تقديم مقترحات بتحسين مستوى الأداء ، أو نوعية السلع أو الخدمات التي تنتجها المنشأة . وإذا ترتب على مقترحات العاملين تخفيض التكلفة أو زيادة الأرباح التي تنتجها المنشأة ، يكون لهم الحق في الحصول على نصيب من الأرباح أو من المبالغ التي توفرت في حالة انخفاض التكلفة .

المبدأ الخامس : تقييم الاداء :

تكشف النظرة الخامسة العابرة لنظام تقييم الاداء في المنشآت عن أن هذا النظام قوامه النظرة الى العامل على أساس أنه أحد المنتجات السلعية التي تقوم المنشأة بانتاجها . وعلى سبيل المثال اذا استبدلنا بالسلعة كلمة فرد ، واستبدلنا بالآلة كلمة الرئيس الذي يراجع عمل الموظف فاننا نخلص من ذلك الى أن طريقة تقييم الرئيس لأداء العامل لعمله لا تختلف عن الطريقة التي تنظر بها المنشأة الى انتاج السلعة .

ومن الأمثلة الطيبة أن شركة استاندارد أويل في ولاية آوهايو تستخدم برنامجا لتقييم الأداء ولترشيد العمل . وتوجد لجنة مختصة مهمتها ارشاد العامل ومعاونته في وضع الخطط الخاصة بعمله عن العام القادم . وهذه الطريقة تسمح للعامل أن يقدم مدى نجاح الخطط التي اقترحها والنتائج التي توصل اليها . وبهذا يستطيع أن يقيم نفسه تقييما موضوعيا بحيث يعدل من طريقة عمله مستقبلا اذا كان أسلوبه لم يحقق النتائج المرجوة . ولا شك أن نجاح هذا الأسلوب في الترشيح يحسن أداء العامل ويحسن العلاقة بين المشرفين والعمال ، ويمكن المشرف من أن تكون علاقته بمرؤسيه علاقة بناءة تسمح بتبادل الرأي وبمناقشة الطريقة التي يتحقق بها انتاج أكثر . وعن طريق المناقشة تتحسن العلاقة بين المشرفين والعمال ، ويزداد الانتاج بصفة عامة . ويجب ألا يغيب عن البال ، كما يقول بيتر دراكر<sup>(١)</sup> ، أن المنشأة الحديثة هي أحدث تكوين اجتماعي توصل اليه الانسان .

(ب) انماط التنظيم الفعال في ضوء مفاهيم العلاقات الانسانية :

ليس التنظيم مجرد خرائط تنظيمية واختصاصات محددة مكتوبة فقط ، ولكنه بالدرجة

1 - Drucker , Peter F ., The Practice Of Management , (harper and Brothers Publishers , New York , 1954) —

الأولى مسألة أفراد ، لهم توقعات وأهداف وتحييزات واهتمامات ، مطلوب وضعهم بشكل متكامل بحيث يحدث التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها بصفة مستمرة وبتوازن أمثل .

وقد لاحظ بعض الباحثين نتيجة لدراسات ميدانية قاموا بها أن هناك عدة أنماط للتنظيم كانت فعالة تحت ظروف مختلفة . ففي إحدى الدراسات وجد أنه في شركة ناجحة لانتاج الاخشاب كان الاعتماد أساسا على الادارة الوسطى في اتخاذ القرار الهامة وحد أدنى من الاشراف بواسطة الادارة العليا ، كما كان يوجد اعتماد قليل على التعليمات والقواعد والاجراءات (اللوائح) .

ومن ناحية أخرى كان نجاح شركة أخرى لانتاج البلاستيك يعتمد على الاجراءات التفصيلية وقدر كبير من الرقابة بواسطة الادارة العليا . إذن لا يمكن التعميم بأنه يوجد تنظيم أمثل يصلح لكل الظروف يمكن تطبيقه على جميع المنشآت . ولكن من الأهمية بمكان أن يتكيف التنظيم تبعا لظروف كل منشأة . وقد أوضحت الدراسات ان اختلاف طريقة الانتاج وأحوال السوق تؤثر على الهيكل التنظيمي . فعلى سبيل المثال في حالة المنشآت التي تتبع الانتاج المستمر فان اعتمادها على الاشراف بواسطة الادارة العليا أقل منه في حالة الانتاج حسب الطلبات ، فان نطاق الاشراف في هذه الحالة يكون أكبر . أما في حالة الشركات التي تعمل في ظروف متقلبة للسوق فان التنظيم يعتمد على علاقات الأشخاص أكثر من الاعتماد على الاختصاصات الواردة في اللوائح ، وحيث تتخذ كثير من القرارات في المستويات الادارية الوسطى .

### (ج) الأسلوب العلمى فى التنظيم الإدارى :

ولاشك أن التنظيم من أهم المشاكل الحساسة التي تواجه المنشأة بصفة عامة ومنشآت الأعمال بصفة خاصة . فالتنظيم ، بنظرة أوسع وأكثر شمولاً ، يعنى أى تكوين مرتب لاي مجموعة من الأفراد ، تشترك في تحقيق هدف معين محدد . ومعنى ذلك أن أى مشروع يعتبر تنظيماً بذاته . ولا بد هنا أن تحدد اختصاصات كل فرد في المجموعة ، وكذلك تحدد العلاقات والسلطات وبالتالي يتشكل الهيكل التنظيمي العام للمشروع الذي يمثل نقطة الانطلاق لأى عملية تنظيمية أخرى لتحقيق الهدف العام للمنشأة . ومن الضروري بمكان أن نهتم بهذه الخطوة ، بحيث تتضمن المراحل التالية :

- تحديد أوجه النشاط الذى يجب أن يبذل لتنفيذ السياسات المحددة .
- تقسيم وتجميع أوجه النشاط لتحقيق التخصص ، وتسهيل الاشراف .
- تحديد السلطات والصلاحيات التي تمنح لكل مشرف لضمان حسن العمل ، وبالتالي تحديد العلاقات بين الأجهزة .
- تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذى يحقق الأهداف المنشودة إيجابياً ، مع عدم اغفال الجانب الشخصي في التنظيم ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم التنظيم .



#### (د) توصيف الوظائف وشغلها :

بعد اعداد الهيكل التنظيمى تأتى عملية توصيف الوظائف وشغلها بالأفراد . فعملية توصيف الوظائف عملية هامة جدا وضرورية لحسن تخطيط وتوزيع القوى العاملة ، وبالتالى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب . ولا يجب أن تتم عملية التوصيف فى غياب تنظيم عام يحدد هذه الوظائف وإلا سوف تكون عملية التوصيف عملية شخصية وليست موضوعية . أى سوف توصف الوظيفة من أجل من يشغلها ، وليس من أجل وضعها التنظيمى ودورها فى تحديد الهدف .

لذلك يجب ان يتبع الأسلوب العلمى فى هذا المجال والذى يتضمن عددا من النقاط .

- ١ - قبل البدء فى توصيف الوظائف ، لابد من اعداد التنظيم العام للمنشأة .
- ٢ - تحدد الوظائف اللازمة بشكل موضوعى بناء على التنظيم .
- ٣ - بعد ذلك يتم توصيف الوظائف أيضا بشكل موضوعى حسب وضعها فى التنظيم وأهميتها فى نشاط المنشأة وتحقيق أهدافها .
- ٤ - تأتى بعد ذلك عملية تقييم الوظائف بعيدا عن التأثير بأشخاص العاملين وعلاقتهم بالمستولين .
- ٥ - بناء على الهيكل التنظيمى وتوصيف الوظائف ، يحدد العدد النوعى اللازم من القوى العاملة .
- ٦ - يمكن بعد ذلك تخطيط وتدريب العاملين وتوزيعهم على أساس سليم يحقق وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

#### (هـ) كيف تقوم المنشأة بالوفاء بحاجات العاملين بها :

تشير الدلائل فى المنشآت الصناعية الكبرى الى أن العملية الناجحة تتفق الى حد كبير مع النظريات التى يقول بها ماك جريجور ، وأن التنظيم الإدارى الناجح يجب أن يقوم على هذه النظريات والاستفادة منها .

وفىما يلى بعض الاساسيات التى يجب أن تتبعها المنشآت لتهيئة جو ملائم للعمل :

- (١) تشجيع العامل على تقبل نظام وسياسة المنشأة التى يعمل بها :
- كلما تفهم العامل نظام وسياسة المنشأة التى يعمل بها كلما زادت فرص نجاحه فى عمله .
- ومن ذلك على سبيل المثال نظام تقييم الأداء ونظام المنح والمكافآت واسلوب العمل ذاته . كما وأن استشارة العاملين فى نظام العمل يعد محاولة جادة لتحسين الأداء .

#### (٢) إعطاء العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم :

ان اعطاء العاملين فرصة التعبير عن آرائهم ينمى فيهم روح المبادرة ، ويشجع بينهم روح التعاون ، ويبعد جانب الرهبة والخوف من الرؤساء . وتساعد قاعدة توسيع اختصاصات العمل - بدلا من التخصص الشديد - على تنمية وتشجيع التعاون والمبادرة .



### (٣) استعمال نظام تأديبي فعال :

توجد نسبة من العاملين في المنشآت يرتكبون مخالفات أو أخطاء في العمل ولا يمتشي سلوكهم والقواعد الواجب مراعاتها . وهم قد يتسببون في نقص الانتاج أو تعريض حياة زملائهم للخطر . ولعلاج هذه المشكلات يجب على المنشآت أن يكون لديها نظام تأديبي لمعالجة مثل هذه الحالات . ومن الفهم الخاطيء تصور أن النظام التأديبي يقوم على العقاب وحده ، على أساس أن العامل اذا عوقب على فعلته فإنه لن يتركب هذا الفعل مرة أخرى . فالواقع يشير الى عكس ذلك في معظم الأوقات ، لأن القلق الذي يستشعره العامل خشية توقيع العقاب عليه ليس أداة ناجحة دائما في تقويم سلوكه ، وقد يخلق شعورا بالعداوة بين العامل والمنشأة التي يعمل بها .

لذلك يجب أن يكون هدف النظام التأديبي محاولة تعديل سلوك العامل . وقد يكون التدريب والاتصال بالمخالفين ، وإشاعة جو من التفاهم والثقة وإسداء النصيحة ، وسيلة لمعالجة مثل هذه الانحرافات . ويصبح المخالفون مهئين نفسيا لتقبل الانتقادات والإرشادات التي توجه اليهم .

### (٤) تقدير المركز الاجتماعي للوظائف :

أن جزءا كبيرا من حب الفرد لوظيفته يأتي نتيجة ما تتيحه هذه الوظيفة من مركز اجتماعي . فالوظيفة ذات المركز الاجتماعي أو الأدبي الملائم تشجع شاغلها على أن يتقلدها وأن يستمر في القيام بها .

وتخطيء المنشأة ان لم تعمل على اظهار القيمة أو الأهمية الاجتماعية للعمل أو الوظيفة التي يشغلها العامل ، لما لذلك من آثار على الانتاج .

### (٥) تنمية المهارات الادارية :

تزيد كفاءة المنشأة كلما كانت الايدي العاملة بها أكثر انتاجا ، وكلما كانت حالتهم النفسية مستقرة . ويأتي ذلك عن طريق المشاركة في الادارة والانتاج ، وذلك بالتعبير عن آرائهم في الموضوعات التي تهمهم وتهم المنشأة . وتقوم المنشأة الناجحة بتدريب مجموعات القيادة الادارية على أسلوب قيادة وادارة العاملين الذين يتبعون العمل .

### (٦) تحديد الوظائف لتتلاءم مع عدد العاملين بالمنشأة :

ساد الاعتقاد فترة من الوقت بأن الانسان عليه ان يتواءم مع الآلة التي يعمل عليها ، وأن عليه أن يطور نفسه كي يقابل متطلبات الآلة . وهذا الاعتقاد ليس صحيحا على اطلاقه . والأصح أنه يجب تطوير الآلات وتعديلها لتكون في خدمة العامل والانتاج . وعلى هذا الأساس فان هناك اعتبارات ثلاث يجب أن نأخذها في الحسبان هي : اعتبارات العامل ، واعتبارات الآلة ، واعتبارات العمل الذي يجب أن يؤدي عليها . ومن هذه النظرة الثلاثية يمكن وضع نموذج متقدم في الادارة .

## (٧) العمل الجماعى :

تلجأ كثير من المنشآت الى تكوين فرق العمل . وهى تتكون من مجموعة أو مجموعات من العاملين ومن تخصصات مختلفة للعمل سويا ، ويحدد لهم واجب أو مهمة لانجازها ، ويختار أفرادها بحيث يكون هناك قدر من الانسجام بينهم . وقد يكونون من تخصص واحد أو تخصصات مختلفة حسب المهمة التى يقومون بها .

ويجب أن يظل أعضاء المجموعة مرتبطين ببعضهم البعض لفترة طويلة نسبيا ، حتى يحدث الانسجام بينهم ، ويعرف كل منهم طبائع الآخر . ويجب أعطائهم قدرا من الحرية فى العمل حتى تكون قراراتهم غير متأثرة بأية اعتبارات أخرى .

## (٨) اللامركزية :

ان اللامركزية فى المنشأة أمر مرغوب فيه لضمان نجاح الادارة فى عملها ، فمن شأن هذا الأسلوب تبسيط الاجراءات ومن ثم سرعة حل المشكلات ، بالإضافة الى قرب الادارة من المشكلات ، ومن ثم تحقيق القدرة على اتخاذ قرارات أكثر حكمة وفعالية .

## (٩) تقييم التدريب وتوسيع مجاله :

أن تحسين وسائل التدريب وتعددتها وتنوعها تحل كثيرا من مشاكل الادارة . وكلما كانت أهداف التدريب محددة كانت الفائدة أكبر للمتدربين ويعتمد نجاح أى برنامج تدريبى على تقييم فاعلية نظم التدريب القائمة فعلا ، بحيث يمكن استحداث الأساليب التى لاتفى بها البرامج الحالية . ويتم التقييم على ضوء أداء المتدربين وعلى ضوء دراسة حالات معينة فى العمل .

وأخيرا فانه يجب اعطاء الفرصة للأفراد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم . ويجب على المنشآت أن تقوم بأشباع رغبات العامل باعتباره انسانا له متطلبات أولية ونفسية يجب الوفاء بها ، وهذا من شأنه دفع عجلة الانتاج ، والانسان ، عبر تاريخه الطويل ، حاول جاهدا أن يحقق حريته دون الاضرار بحريات الآخرين . كما أنه يعمل على تحقيق واشباع رغباته الاقتصادية دون اضرار بالمنشآت والأوضاع التى يعمل فى ظلها . واذا ثار تعارض بينه وبين الجماعة فان على القائمين فى المنشأة أن يحققوا قدرا من التقارب بين رغبات العامل كإنسان له متطلباته وبين أغراض المنشأة الاقتصادية أو التجارية أو الاجتماعية .

## الفصل الثامن

### وظيفة التوجيه

أولا : القيادة الإدارية

ثانيا : أدوات التوجيه

## مقدمة

عندما يتم الانتهاء من وضع خطة المشروع وقرار التنظيم فأنا ننتقل الى دور التنفيذ .

فما هي مهمة رجل الادارة في عملية التنفيذ ؟  
المهمة الأساسية لرجل الادارة في أثناء التنفيذ هي : التوجيه .  
وعلى هذا فأنا نستطيع أن نعرف التوجيه بأنه وظيفة ادارية تنطوي على ارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم . وأن مهمة التوجيه هي العمل على تحقيق أفضل النتائج من العمل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات .  
وإذا كان التوجيه وظيفة فان الادارة أو الفعل الذي تتحقق به هذه الوظيفة هو القيادة . فالقيادة في هذه الحالة هي الأداة أو الوسيلة التي بها تتحقق وظيفة التوجيه .

لذلك فان التركيز في الحديث عن وظيفة التوجيه سوف يتناول بشكل أساسي عنصرين هما :

- أولاً : القيادة الادارية .
- ثانياً : أدوات التوجيه .



## أولا : القيادة الادارية

مقدمة

القيادة ومنذ قديم الزمن وهى موضوع شيق للدراسة والبحث العلمى ، إذ كانت ولا تزال صفة القيادة مستحبة تهفو إليها النفوس الكبيرة ، وتتطلع إليها العقول الواعية الرشيدة على مدى الأجيال .

والقيادة قديما ، ومنذ عصور ، كانت ترتبط دائما وفى الغالب الأعم بعدد من الصفات الشخصية التى تلازم القائد وتتجسد فيه ، مثل الشجاعة والأمانة ورباطة الجأش وهذه الصفات .. كثيرا ما سمعنا عنها وعن مجالاتها وصفاتها المجيدة فى تاريخ الأبطال والقادة على مر السنين والأجيال الغابرة ، كما بقيت أيضا تلازم سير القادة العظام فى عصر الخلفاء الراشدين .

وكانت القيادة قديما ترتبط بمجموعة من القدرات الخاصة ، جسدية أو اخلاقية أو مكتسبة ، ومن المؤكد أن كل هذه القدرات والصفات كانت نوعا من العطاء الإلهى أنعم به الله عز وجل على فئة معينة متميزة من عباده .

إلا أن القيادة فى العصر الحديث تغيرت تماما ، كما تغير مفهومها وتعريفها ، نظرا لتغير طبيعة هذا العصر ومكوناته ، حيث يتميز عصرنا الحاضر بكثرة المنظمات والمؤسسات فى كل قطاع وفى كل نشاط إنسانى لدرجة أن شملت كل نواحي الحياة ، بما جعل لهذه المنظمات والمؤسسات القدرة على تشكيل أو تحديد نوع النظام الذى يسود المجتمع ومستوى المعيشة فيه ،

وأصبح للقائمين على أمور وشئون هذه المنظمات والمؤسسات شأن كبير وهام ، إذ أصبح بيدهم تقرير شكل وطبيعة حاضر الجماعة . وتكوين صورة لمستقبل الغد لهذا المجتمع .

وعلى قدر ما تحققه هذه المنظمات والمؤسسات ذات النشاط النوعى والتخصصى من نجاح بقدر ما تكون درجة تأثيرها الاقتصادى أو الاجتماعى أو السياسى كبيرا فى تنمية وتطوير المجتمع .

ومن المؤكد أن هذه المنظمات والمؤسسات ما كان لها هذا التأثير الشامل والكبير فى تنمية وتطوير المجتمعات إلا إذا توفرت لها قيادات عليا ذات كفاءة ودراية ، وقامت بدور هام فى تحقيق وانجاز أهداف تلك المؤسسات والمنظمات . إلا أنه يقع على عاتق القيادات الرشيدة فى العصر الحاضر مسئولية أخطر وأعم وأشمل من تحقيق هدف محدد للمنظمة ، ألا وهى كيفية المواءمة بين طبيعة المجتمع وما يسرى فيه من تغيرات مع طبيعة التطور العلمى والتكنولوجى الذى يجتاح العالم حاليا فى شتى المجالات .

ولذلك أصبح من المؤكد أن حاجة المجتمعات المعاصرة إلى أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية وقيادية تزداد وبدرجة ملحّة في عصر أصبحت كل مكوناته ولبناته منظمات ومؤسسات ، وبلغ تعقّد أساليب الحياة في الشئ الكثير ، وسرت في كل جوانبه منجزات ومكتسبات علمية وتكنولوجية شديدة التعقيد .

ومن طبيعة الأشياء ، أنه كلما تغيرت نظم الحياة بسرعة ، استجابة لكل جديد في العلم والتكنولوجيا ، كلما ازدادت الحاجة الى مثل تلك القيادات الواعية . ولذلك أصبحت حاجة المجتمعات الإنسانية الحديثة الى هذا النوع من القيادات ملحا وعاجلا ، حتى يمكن لهذه المجتمعات أن تتواءم مع تغيرات العصر السريعة . من هذا أن القيادة قديما كانت سهلة المنال وبسيطة الغاية والهدف . وكانت الصفات الجسدية والقدرات الذهنية تلعب فيها دورا هاما وفعالا . لذلك اقتصر وصف القادة قديما على المميزات الجسدية والصفات التي تميزهم عن غيرهم .

وحتى أوائل هذا القرن كانت القيادة ، والى درجة كبيرة ، بها رواسب الماضي من صفات وقدرات شخصية تتلاءم مع طبيعة تكوين منظمات هذا القرن ومؤسساته منذ بدايته ، إذ لم تكن على هذا النحو الحال من التعقيد والانتشار والتشابك والترابط . والدراسات الحديثة عن القيادة أخذت طريقا مخالفا تماما للأسلوب القديم ، إذ وضع أنه مهما توفرت الصفات والقدرات الجسدية فلن يترتب عليها وبالضرورة الوصول الى القيادة ، حيث أثبتت التجارب أن القيادة عبارة عن موقف وقرار وكياسة . والنظرة الحديثة الى القيادة مبنية أساسا على ديناميكية الجماعة البشرية وطبيعة التطور في العلم والنظم والبشر .

لذلك نلاحظ أنه في العصر الحديث المتطور ، والذي ظهرت فيه الكثير من منجزات العلم والتكنولوجيا ، واستخدمت في كل نواحي الحياة ، وفي كل مراحل الانتاج والتخزين والتوزيع ، والاتصالات والترقية ، والتعليم والثقافة بما اضى الكثير من التعديل والتغير على شكل وهدف المنظمات والمؤسسات الانتاجية والخدمية ، وهذا ما يستتبع بالضرورة الحاجة الى قيادة جديدة ومن نوع آخر ، قيادات يتوفر فيها الذكاء والحنكة والقدرة على التصرف واستيعاب كل جديد من أساليب ومنجزات علمية ، والدقة في معرفة جميع أو معظم العوامل المحيطة بالمنظمة أو المؤسسة . هذه القيادات غالبا ما تكون قادرة على الموازنة بين أهداف المنظمات والمؤسسات وبين طبيعة المجتمع المتطور المتغير وتطلعات القوى البشرية العاملة . بل ولا نبالغ إذا قلنا أن هذه القيادات الجديدة لها القدرة على تشكيل وتغيير المجتمع والأساليب المستخدمة فيه حسب تصورها وكما تريد وتهفو إليه في المستقبل .

وهذا ما يضيف على دور هذه القيادات أهمية بالغة وخطيرة ، إذ تتميز هذه القيادات الجديدة بالكثير من القدرات والمهارات التي تجعلها قادرة على أحداث تغييرات في علاقات العمل واقامة علاقات مستحبة وبناءة مع كل المستويات الادارية . بل وتجعل

المنظمة جزءا من المجتمع الكبير وامتدادا له . ولا نبالغ ان قلنا ان لهذه القيادة القدرة على الموازنة مع كل التأثيرات الخارجية الطارئة أو المستمرة ، مما يجعل عمل ونشاط هذه المنظمات والمؤسسات وتحقيق أهدافها مرهونا بوجود أو توفر تلك القيادات الواعية الرشيدة والقادرة على أحداث كل هذا التغيير والتطوير .

وهكذا يتبين أن القائد الإداري فرد يستطيع التأثير على الآخرين (منظمة أو مجتمع) لتحقيق هدف معين ، وأن القيادة عملية اختيار بحثه من جانب الفرد الذي يتميز بصفات وقدرات في السلوك تجعله ينفرد بعملية القيادة . وعلى هذا فهي عملية يختارها الفرد ذاته ولا تفرض أو تمل عليه . والقائد الإداري من هذا المفهوم إنما هو شخص يتميز بالقدرة على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف في الوقت والشكل المناسب والملائم وتحت كل الظروف والمتغيرات . وعلى هذا يمكن الاستدلال على أن القيادة عملية تأثيرية في صميمها وفحواها الحقيقي .

ولهذا يعرف القائد بأنه الفرد القادر على أن يوجه نشاط مجموعة معينة من البشر لتحقيق أهداف محددة .

والصفات القيادية محور خلاف بين تعريف علماء الإدارة الكلاسيكية والحديثة . فالقداامي قصروا هذه الصفات على العوامل الجسدية والقدرات الذهنية والسمات الشخصية . بينما يركز علماء الإدارة المحدثين صفات القيادة الحديثة في أدوار ومواقف القائد والوظائف المنوط بها . وقد اجملوا كل هذه الأدوار والوظائف في جوانب ثلاثة هي : دور القيادة في عمل الجماعة من تنظيم وإشراف وتوجيه ، ثم دورها في بناء الجماعة ذاتها والعمل على تماسكها ورفع شأنها ، ثم أخيرا دور القيادة في تحقيق حاجاتها الفردية واشباع متطلباتها الخاصة . هذا في حقيقة الأمر كل المجالات التي توجه إليها القيادة نشاطها وعملها وخبرتها . وفي الواقع ينطبق هذا على حياة ونشاط أي قائد إداري في أي مكان ما ، وفي أي مجتمع كان ، متقدم أو متخلف ، فقير أو غني ، فكلها تدور في هذا الإطار وداخل تلك الأدوار والوظائف القيادية . إلا أن القيادة في آخر هذا العصر تطلبت المزيد من القدرات والخبرات المكتسبة أو الموروثة ، نظرا لما تتصف به هذه الفترة الأخيرة من عصرنا الحاضر بالتغيير والتبديل السريع وادخال العديد من منجزات العلم والتكنولوجيا في جميع وسائل حياتنا اليومية ، وفي كل أعمال المنظمات والمؤسسات القائمة وفي مجتمعاتنا الحديثة ، بما يمل على القيادة دورا جديدا بضرورة ملاحقة هذه المتغيرات والقدرة على الموازنة معها بل والاقتدار على تغيير نظام المجتمع وعاداته ومؤسساته ومنظّماته ، ليجاري متطلبات الغد وتغيرات المستقبل طبقا لطموحاتهم وتصوراتهم الخاصة . وهذا ما يؤكد أهمية موقع تلك القيادة الجديدة في مجتمعاتنا الحديثة . وفي مؤسساتنا ومنظّماتنا القائمة حاليا ، بل وفي الوقت ذاته يبرز مدى الحاجة الى مثل تلك القيادة الحديثة الرشيدة القادرة على أحداث كل هذا التغيير والتجديد في المجتمع ، وفي



المنظمات القائمة ، وفي أسلوب الحياة ذاته ، وفي هدف وآمال البشر حاليا وفي المستقبل القريب والبعيد .

#### ( أ ) مفهوم وصفات القيادة الإدارية :

القيادة عملية اختيارية ، يقوم بها الشخص ، وتتمثل في دوره في التأثير على سلوك الآخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين .

والقيادة تقوم أساسا على تركيبة مختلطة من الصفات والمميزات الشخصية التي يتحلى بها الفرد ، الى جانب قدراته الذهنية ومقدرته على مواجهة المواقف والتصرف السليم ، واستيعاب كل جديد من منجزات العلم والتكنولوجيا ، والدقة في معرفة جميع أو معظم العوامل والظروف المحيطة ، الى جانب قدرته على الموائمة بين أهداف المنظمة وبين طبيعة المجتمع المتغير الذي توجد فيه .

كل هذه الصفات والمميزات تجعل القائد في مركز المسؤولية لتحقيق هذا الهدف ، بل وتجاوزه الى أهداف أخرى أبعد وأعمق لصورة المجتمع الجديد في غد المستقبل ، بما يضيف على القيادة الادارية مفهوما جديدا . ولكي نوضح هذا المفهوم توضيحا مبسطا ، بما يحيط به من عناصر ومقومات وما يلزم القيادة الادارية من مهارات ومتطلبات لكي تكون قيادة ناجحة ، فسوف نتناول النقاط التالية بشيء من التفصيل والتوضيح :

(١) أهمية القيادة الادارية .

(٢) الصفات الشخصية اللازمة لها .

١ - صفات جسمية .

٢ - قدرات ذهنية .

٣ - قدرات على التعبير والتأثير على الآخرين .

٤ - سمات وصفات شخصية .

#### (١) أهمية القيادة الادارية :

- ان طبيعة تكوين وتركيب المجتمعات القديمة والحديثة على حد سواء ، وما تمر به المنظمات والمؤسسات الانتاجية والخدمية في هذه الفترة من تاريخ الانسانية ، يؤكد أهمية دور القيادة ، بل ويوضح مدى حاجة مجتمعاتنا الحديثة الى أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية ، حتى يمكن لتلك المنظمات والمؤسسات أن تحقق أهدافها الكبيرة والكثيرة ، وتنجز ما أنيط بها من أعمال عديدة ، وتحقق ما علق عليها من آمال عريضة . والقيادات الادارية الرشيدة هي وحدها القادرة على تحقيق وتطوير أهداف المجتمعات والمنظمات . ويتوقف على درجة كفاءة القيادة الادارية نجاح مهمتها في عملية تحقيق الأهداف وتطوير المجتمعات . لذلك فقد ركزت الدراسات العلمية وخطط التنمية في مختلف المجتمعات الانسانية ، الغنية منها والفقيرة ، على أهمية دور هذه القيادات وما تقوم به من أدوار فعالة في تطوير المنظمات والمجتمعات ، وما تستلزمه من خطط وأساليب



لتنمية دورها ، لكى تتمكن من أحداث الأثر الشامل المطلوب وانجاح التفاعل بينها وبين المجتمع والتنظيم والأهداف .

ومن ذلك يتضح لنا أن كل تقدم تحققة تلك المنظمات والمؤسسات الادارية والانتاجية والخدمية إنما هو منوط بأفراد الادارة العليا من أصحاب القيادة الادارية فيها نظرا لأهمية موقع هذه القيادات فى تلك المنظمات أو المجتمعات إذ أنها تحتل موقعا استراتيجيا مؤثرا وفعالا ، بما يوكل إليها من سلطات ومسئوليات وما يتميز به من صفات . بل لقد أجمع كتاب علم الادارة المحدثين على أن هذه الفئة من القيادات الادارية يقع على عاتقها حاليا ، ويدخل فى نطاق مسئولياتها المباشرة ، كيفية ملاحقة الأحداث العالمية وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية ، للاستفادة منها فى تطوير العمل والاداء والأهداف حتى نلاحق ركب التطور .

ومن كل هذا تظهر لنا بوضوح أهمية شاغل وظيفة القيادة الادارية ومدى أهمية الدور الخطير الذى يمكن أن يقوم به فى تطوير المنظمة ، وأهداف المنظمة ، وآمال العاملين فيها ، وتطلعات المجتمع وطموحاته . لذلك أصبح شغل الوظيفة القيادية عملا يؤثر فى التنظيم نفسه وفى أهدافه وفى تطوير المجتمع ذاته ، حيث أن القيادى الغير كفء يعطل انجاز المنظمة لأهدافها ويحرمها من القيام بدورها فى المجتمع .

أن طبيعة انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، سواء فى قطاع الانتاج أو الخدمات ، يحتاج الى قيادة واعية رشيدة يمكنها تحمل أعباء مسئولياتها . ومن هنا برزت الأهمية الكبرى للدراسات والبحوث التى تتعلق بتطوير وسائل ونظم اختيار هذه القيادات على أسس علمية سليمة . كما تهتم أيضا بكيفية تطوير وتنمية قدرات ومهارات هذه القيادة لضمان نجاحها وتفوقها فى تحمل أعباء مسئولياتها ، وتحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات ، بل فى تطويرها بما يجعلها قادرة على تحقيق تطلعات وطموحات المجتمع .

## (٢) الصفات الشخصية اللازمة للقيادة :

سبق أن أشرنا أن الصفات الشخصية الواجب توافرها والتصاقها بالقائد إنما هى جزء من كل ، ومنها جميعها تتشكل شخصية القائد . وإذن فالقائد عبارة عن مجموعة مركبة مختلفة مع بعضها البعض ، ومنها جميعا تتكون شخصية القائد . فصفات القائد الجسدية ومميزاته وقدراته الذهنية ، وقدرته على مواجهة المواقف ورباطة جأشة وغيرها من الصفات والمميزات هى فى حقيقة الأمر ركنا هاما ولازما لشخصية القائد الى جانب الأركان الأخرى الهامة اللازمة لها والتى منها تتشكل القيادة ، مثل المام القائد الادارى إلماما كاملا بكل ما يقع تحت تصرفه وسلطاته من عناصر بشرية ومستويات ادارية ويحدد لكل منها دوره ويوجهها الوجهة السليمة ، كما تستلزم القيادة الحديثة أن يلم القائد بكل العناصر المحيطة به الثابتة والمتغيرة ، وأن يتصف بالقدرة على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت الملائم حيال تلك المواقف وما فيها من متغيرات واحداث حتى تنطبق عليه صفات القيادة الواعية . ومن هذا المنطلق قيل ان القيادة

في أبسط معانيها سلوك انساني . ولهذا تعددت المداخل لدراسة القيادة . فهناك من قال أنها مواقف والمواقف تصنع الرجال . وهناك من قال أن الرجال هم الذين يصنعون الأحداث ، بمعنى أن الرجال هم الذين يخلقون المواقف ، بشرط توفر صفات ومميزات ينفردون بها . وعلى هذا فالصفات الشخصية في القيادة تختلف باختلاف المواقف . إلا أن الاجماع الآن بين علماء النفس وعلماء الادارة والى يومنا هذا وبدرجة كبيرة يؤكد أن القيادة عمل يتصل بالشخصية ذاتها ، وما تتصف به من صفات ومميزات إلى جانب ما تتحلى به من قدرات أخرى في تفهم المواقف والبيئة المحيطة ، وما فيها من متغيرات سريعة ، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم الى جانب المقدرة على استيعاب كل جديد من مبتكرات العلم أو منجزات التكنولوجيا .

وقد حاول بعضهم أن يجعل الصفات اللازمة للقيادة في النواحي التالية :

#### ١ - العوامل الجسمية :

هذه وكما أسلفنا نالت قسطا كبيرا من اهتمام المتخصصين في دراسة القيادة ، سواء في علم النفس أو علم الادارة . وتدور هذه الصفات الجسمية حول طول الجسم ووزنه وبعض المميزات الواضحة فيه والصحة العامة وغيرها من الصفات الجسدية . وهذه كانت مقاييس القيادة في الزمن القديم والغابر . وفي الحقيقة والواقع العلمي أصبحت هذه المقاييس تختلف تماما عما هو متبع في العصر الحديث ، حيث أصبحت للقيادة مقاييس جديدة مغايرة تماما ، أو تضاف الى تلك المقاييس القديمة ، ومنها جميعا تتشكل شخصية القيادة .

#### ٢ - القدرات الذهنية :

دلت التجارب التي أجريت معمليا بالمشاهدة وبالاستقصاء على أن هناك ارتباطا كاملا والى حد كبير بين القيادة والذكاء ، إذ أنه كلما تفوقت نسبة الذكاء في الفرد كلما توفرت فرص القيادة أمامه ،

#### ٣ - القدرة على التعبير والتأثير :

قدرة الشخص على التعبير عن نفسه وعن آرائه وإيصالها للآخرين ركن هام من أركان القيادة . ومن هنا قال بعض الباحثين ان قدرة الشخص على مخاطبة الجماعات والتأثير في الآخرين بالاقناع من المستلزمات الهامة للقيادة .

#### ٤ - السمات والصفات الشخصية :

دلت التجارب العلمية على أن هناك ارتباطا بين القيادة وبين عديد من الصفات الانسانية التي يتحلى بها الشخص القائد ، مثل الثقة بالنفس والخلق الكريم والشجاعة والزعامة . وعلى الرغم من توفر كل هذه الصفات فليس ضروريا أن يكون صاحبها في مركز القيادة ان لم يتوفر له الوقت المناسب والصفات الأخرى الحميدة التي تؤهله الى القيادة .

- ٥ - اتقان أساليب العمل في اللجان والاجتماعات والمؤتمرات .
- ٦ - ممارسة العلاقات الانسانية : كفاءة لقاء الآخرين ومهارة المشاركة في العمل الجماعي
- ٧ - المقدرة على اختيار أنسب أساليب اجراء المقابلات : حيث أنه بحكم طبيعة العمل يقوم بالعديد من المقابلات مع أفراد وجماعات .
- ٨ - المهارة في مواجهة المشاكل واتخاذ القرار المناسب : ويلزمها الحنكة ورباطة الجأش وسماع أقوال وآراء الآخرين والتروى قبل اتخاذ القرار .

ولذلك حاول بعضهم<sup>(١)</sup> وضع نمط لتحليل السلوك القيادي بحصر مجموعة من الصفات يجب أن تتوافر في القيادة وهي كما يلي :

- ١ - تطبيق أساليب مشاركة العاملين .
- ٢ - تفهم ديناميكيات الجماعة (علاقات)
- ٣ - تشجيع الأفراد في تحقيق أهدافهم الخاصة بما يؤدي في النهاية الى رفع الكفاية الانتاجية للمنظمة .

#### (ب) أدوار ووظائف القيادة :

قيل اداريا ونفسيا وعلميا أن القيام بأدوار محددة توصل الى القيادة . كما أن القيام بوظائف معينة ترشح للوصول الى القيادة . ومن هنا قيل أن الأدوار هي الأساس السليم للوصول الى القيادة . لذلك عرف بعضهم القيادة على أنها دور معين يقوم به الفرد في وقت محدد وفي جماعة معينة .

ومن هذه الناحية فسر بعض كتاب الادارة بأن تبدأ الصفات القيادية واللازمة للشخص لكي تتاح له فرصة الوصول الى القيادة ، والتي سبق أن أشرنا اليها سابقا ، إنما هي بعيدة عن حقيقة الواقع والتطبيق . اذ دلت التجارب على أن القيادة تقوم بعدة أدوار يمكن تلخيصها فيما يلي :

- (١) أدوار خاصة بعمل الجماعة .
  - (٢) أدوار خاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها .
  - (٣) أدوار فردية من جانب القيادة لاشباع الحاجات الفردية للشخص .
- هذا وقد حاول بعض كتاب علم النفس الاداري وضع أنماط للأعمال والوظائف التي يجب أن يقوم بها الشخص القيادي في الادارة وتتلخص هذه فيما يلي :
- ١ - يتخذ القرارات ويعلمها .
  - ٢ - يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تأييد رؤوسيه .
  - ٣ - يقدم الآراء ويعرضها على رؤوسيه .
  - ٤ - يقدم قرارات مبدئية مرنة قابلة للتعديل .
  - ٥ - يعرض المشاكل ثم يترك للرؤوسيين فرصة الاقتراحات لحلها .

(١) دكتور ابراهيم القمري - السلوك الإنساني جدار الجامعات المصرية عام ١٩٥٧م - ص ٣١٨

- ٦ - هو الذى يتخذ القرار المناسب للحل فى الوقت المناسب .
- ٧ - هو الذى يحدد الاطار العام للعمل ثم يترك للجماعة اتخاذ القرارات التفصيلية .
- ٨ - هو الذى يسمح لرؤوسية بالعمل فى اطار محددات تضعها الرئاسات الفرعية .

### (ج) أساليب ووسائل تنمية القيادات الادارية :

#### (١) التنمية الادارية وأهميتها فى مجال القيادة الادارية :

تلعب القيادة الادارية دورا فعالا فى عمليات التنمية الشاملة للدولة ، حيث تقف هذه القيادات موقفا قياديا يوجه كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، وذلك من خلال المشاريع والمنظمات المختلفة ، اقتصاديا كانت أو اجتماعية أو سياسية ويتوقف نجاح هذه المنظمات فى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على كفاءة القيادة الادارية بها .

لذلك فانه من الأهمية بمكان تنمية القيادات الادارية ، واعداد البرامج الخاصة بتدريبهم وتنميتهم وصقل مهاراتهم وتهيئة المجال العلمى والمناخ الجماعى المناسب الذى يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية تجعلهم فى موقف أفضل وأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المخطط بها ، وذلك عن طريق :

١ - تنمية مهارات القيادة الادارية مثل : مهارات مواجهة المشاكل واتخاذ القرار ، والقدرة على مخاطبة الجماعات واتقان اساليب العمل فى المؤتمرات ، والقدرة على ممارسة العلاقات الانسانية والعلاقات العامة .

٢ - الوقوف على مفهوم واضح للعملية الادارية ، وطبيعة العمل ، والعوامل البيئية (اقتصادية واجتماعية وسياسية) المؤثرة فيها .

٣ - تنمية الاتجاهات السلوكية والمهارات القيادية من خلال مناقشة بعض المشاكل وعرض للمفاهيم العلمية للقيادة الادارية .

#### (٢) أهداف برامج تنمية القيادات الادارية :

١ - الأهداف المباشرة قصيرة المدى ، والتي ترتبط بتحقيق مستوى عال من كفاءة الاداء لأعضاء الادارة العليا والقيادات الادارية القائمة بالعمل حاليا .

٢ - الأهداف الطويلة المدى والتي تتعلق باعداد أفراد الادارة الوسطى والقيادات الادارية فى غير مراكز الادارة العليا والذين يتوفر لديهم الاستعداد للتنمية القيادية ، للترقى فى السلم الوظيفى وتحمل مزيد من مسئوليات القيادة الادارية بما يتناسب وقدراتهم .

تنمية القيادة الادارية = رفع كفاءة أفراد الادارة العليا الحالية + اعداد وتنمية الصف الثانى .



### (٣) المادة الأساسية المشتركة في برامج تنمية القيادة الادارية :

تهدف جميع برامج تنمية القيادات الادارية على اختلاف أنواعها الى اكساب الأعضاء المشتركين فيها تلك المهارات والمعارف الادارية ، وتنمى فيهم اتجاهات السلوك وعادات الفكر التي تعينهم على كفاءة القيام بأدوارهم القيادية . وتلك أمور لا تتصل بمراكز قيادية وتلك أمور لا تتصل بمراكز قيادية معينة بل تشمل الغالبية العظمى من وظائف القيادات الادارية . ويمكن إيجاز الموضوعات الأساسية التي تشترك فيها برامج تنمية القادة الاداريين فيما يلي :

مهارات واتجاهات القيادة الادارية ، ومهارات العلاقات الانسانية ، والقيم الاخلاقية للقيادة الادارية ، التاريخ الحديث والأهداف المعاصرة والخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الادارى .

ولاشك أن هذه البرامج تهدف الى تنمية القيادات الادارية ، الأمر الذى يجعلها دائما في وضع أفضل لتحقيق الاهداف المخطط بها ، والتي تشمل أهداف الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

### (٤) مجالات تنمية القيادات الادارية :

غالبا ما يحتاج القائد الادارى الى :

١ - التعرف بالكامل وبصورة مستمرة على أهداف وسياسيات المنظمة التي يقودها ودورها في تحقيق أهداف الدولة .

٢ - الوعى بالمبادئ العلمية للقيادة الادارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

٣ - تنمية مهارات تناول مواقف العمل ومشاكله التي تواجه القائد يوميا .

٤ - تنمية قدرته على التصور والتي تتيح له النظرة الشاملة والبعيدة المدى لمجالات العمل بالمنظمة وأهدافها .

وتتفاوت حاجة القائد الادارى الى نوعية الاحتياجات السالف ذكرها تبعا للمستوى القيادى الذى يشغله . وبصفة عامة تزداد أهمية المهارات الاشرافية فى المستويات الدنيا من القيادة الادارية عنها فى المستويات العليا ، حيث تلعب دورا له أهميته الخاصة فى مستوى الاشراف الأول .

ومن ناحية أخرى فان الحاجة الى مهارات التخطيط والتنظيم والقدرة على الخلق والابتكار تزداد فى مراكز الادارة العليا والقيادات الادارية عن غيرها من مراكز الادارة الوسطى فقط الاشراف الأول .

ولهذا ينظر بعض خبراء تنمية القيادات الادارية الى ضرورة أحداث تنمية القيادات الادارية فى المجالات الثلاثة التالية ، وفقا لما تتطلبه أدوارهم القيادية من مهارات مشتركة متميزة ، وهى :

- مجال العلاقات الانسانية .

- مجال مواقنة العمل واتخاذ القرار

- مجال القدرة على الخلق والابتكار .

(5) موقف خطة التنمية في المملكة من القيادة الادارية :

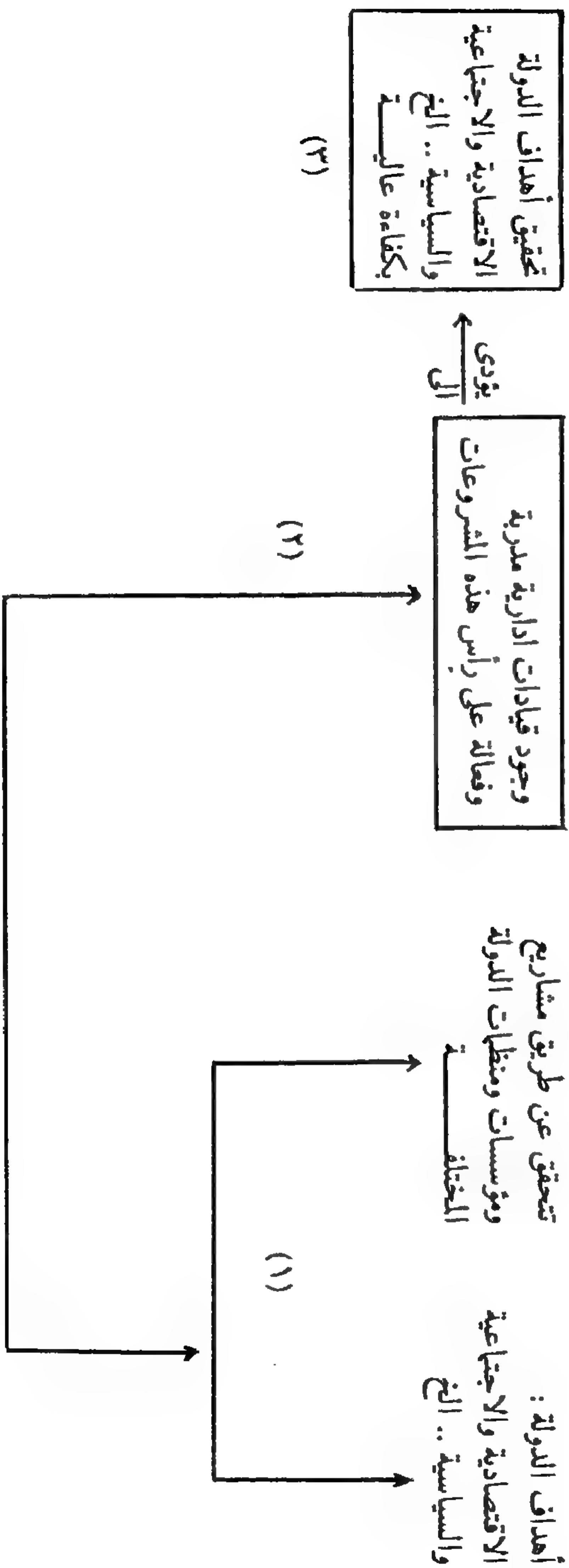
تقوم خطط التنمية في المملكة العربية السعودية على العامل البشرى ، بل وتعتبر هذا العامل هو محورها وهدفها . فهي تركز الكثير عليه حيث تثبت أن الانسان هو الوسيلة والغاية في كل خطط التنمية ، وأنه هو وحدة التصرف في بقية الموارد الأخرى المتاحة لها لاستخدامها في انتاج السلع والخدمات . وهذا ما دفع بالحكومة السعودية للتركيز على العنصر البشرى في خطة التنمية الثالثة بالذات ، حيث أغدقت عليه الكثير من الاعتمادات المالية الكبيرة بهدف تنمية وتطوير هذا العنصر العام ، وذلك بالتوسع الكبير في جميع مراحل التعليم والتركيز على نوعيات خاصة منه تحتاجها مرحلة التطوير والنمو التي تمر بها المملكة .

ولما كانت جميع مشاريع التنمية في مختلف المنظمات والمؤسسات الانتاجية والخدمية في المملكة في أمس الحاجة الى القيادات الادارية الناجحة لكي تحقق أهدافها المرجوة فقد عيّنت الدولة بكل أجهزتها الحكومية العامة والخاصة بالعمل على توفير تلك القيادة الرشيدة الواعية لكل الاحتياجات ، وعلى كل المستويات الادارية ، حتى يمكن تحقيق الأهداف الطموحة للخطة .

ولهذا تركز الدولة حالياً على العناية ببرامج التدريب ومعاهده ومراكزه المختلفة حيث توسعت في الاعتمادات المالية المخصصة لهذا الغرض لكي تتيح له فرصة الانطلاق وتحقيق الرسالة والهدف .

كما توفر جميع الفرص امام البارزين في التعليم للابتعاث للخارج للحصول على الدرجات والمؤهلات القيادية . بما نأمل معه امكانية سد احتياجات المملكة من هذه العناصر الهامة للقيادة الادارية الواعية .

شكل رقم (٨ - ١)  
دور القيادة الادارية  
في تحقيق أهداف الدولة







## ثانياً : أدوات التوجيه

### (أ) الاتصالات :

#### (١) أهمية الاتصالات :

إذا كانت القيادة الحكيمة شرطاً ضرورياً لازماً لكي يتم توجيه المنفذين على خير وجه يحقق الكفاية في عملهم ، فإن هذه القيادة لا يتسنى لها أن تقوم بعملها إلا في ظل نظام جيد للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية والعاملين المنفذين . وبغير وجود نظام جيد للاتصالات تفقد القيادة القدرة على القرارات المناسبة الرشيدة ، حيث ستكون في هذه الحالة غائبة عن البيانات التي يلزم توفيرها سواء من الخارج أو من المستوى الأدنى أو من مواقع العمل . . .

وقد اهتمت الإدارة الحديثة اهتماماً ملموساً بل وزائداً بمشكلة الاتصال حتى أن بعض الشركات والمؤسسات أنشأت إدارات متخصصة للاتصالات ، وظهر نوع جديد من المستشارين باسم (مستشاري الاتصال)<sup>(١)</sup> .

ولا تقتصر أهمية الاتصال على كونه عاملاً يقوم عليه التوجيه ، بل أنه يعد من أهم العوامل اللازمة للتخطيط والتنظيم والرقابة ، ولكل ما يتعلق باتخاذ قرار ، أيا كان نوعه . ومن الناحية التاريخية تعتبر الجيوش هي أولى المنظمات التي أدركت أهمية البيانات والمعلومات في ممارسة وظائف القيادة . يذكر الدكتور أحمد فؤاد شريف في كتابه نظم الاتصالات وعملية الإدارة ، كيف تصف تعليمات صادرة في سنة ١٩٢٣م لأحد الجيوش (الحديثة) أهمية البيانات فيقول أن البيانات العسكرية ضرورية وحيوية لكفاية أعداد الخطط الاستراتيجية والتكتيكية ، وتمثل عنصراً أساسياً في تقدير القائد للموقف ، واتخاذ القرار . والبحث الدائم عن البيانات وبكل الوسائل خلال العمليات ضروري لنجاح عمليات جميع الوحدات ، والبيانات التي تجمعها الوحدات المتحاربة في الميدان تتعلق أساساً بقوة العدو التي تواجهها . ويجب أن تصدر التعليمات من القيادة إلى الوحدات التابعة ليتبين أهم النقاط الواجب استيفاؤها لتنفيذ الخطة . ويقوم كل قائد وحدة في منطقته بالبحث عن البيانات طبقاً للتعليمات الصادرة إليه . ويقوم إلى جانب ذلك مستقبلاً بالاستكشافات والتحريات التي تملئها طبيعة الموقف وتنفيذ العمليات المعهودة إليه . وتتجمع هذه البيانات والمعلومات لدى أقسام المخابرات التي تتولى تقييمها وتحليلها . والتحليل السليم للبيانات الواردة من الميدان يؤدي إلى تقدير موقف العدو ونشاطه . وكثيراً ما يكشف هذا التحليل عن خطته ونياته .

(١) د . أحمد فؤاد شريف . نظام الاتصال وعملية الإدارة ، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا ، الطبعة الثانية رقم ١٦٧ .

وليست البيانات والمعلومات للادارة الحديثة أقل ضرورة وحيوية منها لاغراض ادارة العمليات الحربية . فمهما اختلف نوع المنظمة - شركة كانت أو هيئة حكومية أو جيشا - واختلف النشاط الذي تمارسه ، كما لو كانت شركة طباعة ونشر أو مؤسسة بتروك أو شركة غزل ونسيج ، فان عملية الادارة - في جوهرها وأساسها - واحدة .

## (٢) الاثار والنتائج التي يحققها الاتصال :

في الواقع المشاهد لا يقتصر الاتصال على تحقيق هدف واحد ، وانما يستهدف عادة أكثر من غرض .

ويمكن تلخيص النتائج التي يحققها الاتصال فيما يلي :

- ١ - نقل البيانات من جانب الادارة الى القائمين بالتنفيذ .
  - ٢ - نقل البيانات اللازمة من مستوى القائمين بالتنفيذ الى المستوى الأعلى .
  - ٣ - نقل البيانات اللازمة لمتابعة التنفيذ أولا بأول بما يكفل التصحيح .
  - ٤ - إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للتعرف على ما يقوم به زملاؤهم من أعمال .
- لما في ذلك من آثار ايجابية على تفاعل الجماعة ورفع الروح المعنوية ، وفق ما أكدته الدراسات الحديثة من ديناميكيات الجماعة .

٥ - التنسيق بين امكانيات وقدرات وظروف المنفذين ومشاكلهم .

٦ - توصيل المعلومات الهامة الى المستوى الأعلى لكي يستعين بها في وضع الخطط ومتابعتها ومراقبتها ، وللتأثير في علاقات العمل داخل المشروع والعلاقات العامة بينه وبين المجتمع الخارجي .

ويهمني في هذا الصدد أن أشير الى عدد من أخطاء التصور التي يقع فيها بعض رجال الادارة لعملية الاتصال ، وأهم هذه الأخطاء :

- ١ - تصور عملية الاتصال وكأنها احادية البعد من أعلى الى أسفل . ففي هذه الحالة تصبح عملية الاتصال مجرد اصدار أوامر ، وتخرج عن أهم خصائص طبيعتها ، وهي أنها ذات اتجاهين ومستمرة ، وتمثل عملية أخذ ورد لتحقيق التفاهم بين مستويات الادارة المختلفة .
- ٢ - تصور أن عملية الاتصال عملية بسيطة وليست معقدة . ومسألة اجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمليات الادارة من تخطيط الى تنظيم الى توجيه الى متابعة ورقابة .

٣ - تصور أن عملية الاتصال هي عملية كلام أكثر منها عملية اصغاء .

٤ - تصور أن فشل الافراد في فهم وجهة نظر الادارة يرجع الى قصور الافراد عن الفهم ، لا الى قصور الادارة عن الافهام . فقد تكون المشكلة هي نقص التفاهم لانقص البيانات .

٥ - وأخيرا التركيز على وسيلة واحدة من وسائل الاتصال وتضخم افتراض النتائج

المرتبة عليها . كأن تنحيز الادارة مثلا للنشرة الداخلية التي تصدرها الشركة أو البرامج الثقافية .. الخ .

### (٣) وسائل الاتصال :

عندما يصل التنظيم الى الحجم الذى يتعذر فيه أن تكون جميع وحداته بجميع أفرادها تحت بصر الادارة فلا بد من وسائل اتصال اخرى تحل محل الملاحظة المباشرة . ويمكن بشكل عام تقسيم وسائل الاتصال الى وسائل شفوية ووسائل كتابية ومصورة . وتضم الوسائل الشفهية المقابلة الشخصية والاتصال الهاتفى والمقابلات الجماعية . وتضم الوسائل الكتابية التقارير والمذكرات والأوامر والتعليمات والشكاوى . وتضم الوسائل المصورة الصور الفوتوغرافية والمرسومة واللوحات ، والملصقات وأفلام السينما ، والعروض التلفزيونية ، والشرائح التي تعرض بالفانوس السحري . ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال المناسبة على عدة عوامل من أهمها حجم الجمهور المقصود بالاتصال ، والزمن المتاح لنقل المعلومات ، وطبيعة المعلومات من حيث العلنية أو السرية وأهميتها ، وتكلفة وسيلة الاتصال .

### (ب) التدريب :

#### (١) معنى التدريب :

يعتبر التدريب من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون في التوجيه . وهى عملية مستمرة باستمرار حياة المنظمة .

ويعرف البعض التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في اداء أعمالهم الادارية ، أى يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب (١) .

ويقول ديفيد كنج David king أن كلمة التدريب تعنى تهيئة الظروف الملائمة للفرد لان يتعلم ببراعة واتقان . والتعليم يعنى هنا اكتساب المقدرة والمهارة والمعرفة (٢) .

ويعرف آخرون التدريب بأنه مرادف عادة لمعنى تطوير القوى البشرية . بمعنى أن تدريب الفرد هو جزء من تطوير المجتمع ، وأن الهدف في هذا التطوير هو زيادة المداك وصقل المواهب وتنمية الكفاءات لجميع الافراد ، وأن هناك هدفا محددا للتدريب هو زيادة انتاجية الفرد عما كانت عليه قبل تلقيه هذا التدريب ، وذلك عن طريق تحسين أسلوبه في الاداء وتقليل أخطائه (٣) .

(١) د . على السلى . التدريب الادارى العدد ٨٠ من منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية .

2) David King, Training Within the Organization (London: Tavistock Publication & Social Science Paperback, 1968).

(٣) د . محمد حسن ياسين مدنى علاقى : وظائف المنظمة وسياساتها - الهيئة المصرية للكتاب - ١٩٧٣ م .

كما يعرف البعض الآخر التدريب بأنه (وسيلة علمية وعملية تهدف الى ارتفاع كفاءة العنصر البشرى من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التدريبية من جهة والنتائج التدريبية من جهة أخرى<sup>(١)</sup> .

وتعرف منشورات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بمصر التدريب بأنه عملية منظمة تهدف الى تحقيق مستوى معين من الكفاءة وحسن الاداء . وأنه الوسيلة الفعالة التى تمكن الفرد من استغلال امكانياته والطاقات الكامنة فيه . وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف الى أحداث تغييرات فى معلومات وخبرات وطرق اداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم اكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة ونتاجية عالية تكون العامل الأساسى فى تحقيق أهداف الجهاز الذى يعملون به<sup>(٢)</sup> .

وبمخلص بنا النظر فى كل التعريفات السابقة الى أن التدريب يتضمن ثلاث عمليات أساسية هى :

- ١ - زيادة المعرفة والمعلومات .
  - ٢ - تنمية المهارات والقدرات ، بما فى ذلك المهارات اللازمة لاداء العمليات الفنية والمهارات القيادية والمهارات الادارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابه .
  - ٣ - تعديل الاتجاهات أو تغييرها أو اكتساب اتجاهات جديدة .
- ولذلك لا يكون الأمر غريبا عندما ننظر الى التدريب على أنه من أهم الادوات التى يستخدمها المديرون فى التوجيه .
- (٢) الفرق بين التعليم والتدريب :

وحقيقة الأمر أن الفرق بين التدريب والتعليم ليس محدداً أو دقيقاً<sup>(٣)</sup> فالتعليم والتدريب يتفقان فى النتيجة من حيث استهداف تنمية العنصر البشرى وتزويده بالمعلومات واكسابه المهارات والاتجاهات وانماط السلوك . كما وأن التدريب يحقق أهدافه مستخدماً المبادئ الأساسية للتعليم (كالدوافع والتقوية والتعزيز .. الخ) . ويمكن تقريب المسألة الى الأذهان بتصوير الفرق بين التعليم والتدريب على أنه يشبه سلسلة تتدرج من العام General الى النوعى Specific أى من المعلومات العامة اللازمة للادراك الى المهارة النوعية اللازمة للتنفيذ المناسب . وبذلك يكون التعليم هو تزويد الفرد بالمعلومات الثقافية والعلمية التى تجعله صالحاً لاتخاذ اتجاه معين فى الحياة . أما التدريب فهو تزويد الفرد بالخبرة العملية التى تجعله صالحاً للسير فى هذا الاتجاه والارتقاء به . فالطبيب أو المهندس بعد أن يتم دراسته النظرية النظامية يتعين على أى منها أن يتلقى تدريباً عملياً بطريقة أو بأخرى فى الفترة التى تعقب اتمام دراسته

(١) د . نبيل الحسينى التجار - ادارة الأفراد مطبعة النهضة - القاهرة ١٩٨٠م

(٢) مبادئ التدريب وأنواعه - الجزء الأول - منشورات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة - القاهرة ١٩٦٨م .

(٣) د . محمد ماهر عليش - ادارة الموارد البشرية - مكتبة غريب - القاهرة ١٩٧٧م - ص ٣٦٤ .



الفنية ليكتسب الخبرة التي تمكنه من الممارسة الفعلية المناسبة .

### (٣) أهداف التدريب :

إذا أعدنا مرة أخرى قراءة التعريفات المختلفة التي تناولت التدريب فأننا نستطيع أن نحدد ثلاثة أهداف رئيسية للتدريب هي :

١ - تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال .

٢ - تمكين الفرد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة واجادة تطبيقها .

٣ - اكساب الاتجاهات الصحية المرغوب فيها .

وفي إطار هذا ، يمكننا أن نقسم أهداف التدريب الى مجموعات أخرى من الأهداف من حيث المدى الزمني ومن حيث الوظائف .

فمن حيث المدى الزمني يمكن تقسيم أهداف التدريب الى :

١ - أهداف طويلة الأجل : وهي الأهداف التي تظل قائمة ومتجددة ما بقيت الحياة للمنشأة . وهي أهداف تهم المنشأة ككل ، وليست من مخططات المسئولين عن التدريب . ومن وسائل تحقيق هذه الأهداف البرامج التدريبية التي تصمم بغرض اعداد احتياطي دائم مدرب بالمنشأة من القوى العاملة في أى مركز من مراكز النشاط الوظيفي .

٢ - أهداف قصيرة الأجل : وهي الأهداف التي تتغير من سنة الى أخرى وفق ما تواجهه من ظروف السوق . ومن وسائل تحقيق هذه الأهداف البرامج التي تصمم لتطوير جهاز التسويق أو البيع إذا لاحظت المنشأة أن معدل المبيعات قد انخفض لسنة من السنوات عن ذى قبل .

ومن حيث الوظائف يمكن تقسيم أهداف التدريب الى :

١ - أهداف انتاجية : ويقصد بها العمل على تحقيق معدلات الانتاج المستهدفة ، وتقليل العادم أو التالف ومعدات الاعطال في التشغيل الى أقل حد ممكن ، وتعريف العمالة الانتاجية بالطرق الصحيحة لانتاج السلع والمنتجات ، والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمادية والزمنية .

٢ - أهداف تسويقية : ويقصد بها العمل على تصحيح المعوقات ومعالجة مظاهر التخلف في المنشأة للتوصل الى نتائج أفضل من حيث معدل التكلفة وهيكل الأجور وتقييم واختبار الخطط التسويقية التي تطبقها المنشأة .

٣ - أهداف متعلقة بتنمية القوى العاملة : ويقصد بها العمل على تنمية قدرات العاملين وصقل مهاراتهم وزيادة معلوماتهم وتغيير اتجاهاتهم ، على نحو يضمن زيادة انتاجيتهم وبما يحقق مصلحة العاملين ومصلحة المنطقة في آن واحد . (١) .

(١) د . نبيل الحسيني النجار - ادارة الأفراد - مرجع سابق .

#### (٤) سياسات التدريب :

أيا كانت درجة التسليم بأهمية التدريب فان غالبية المنشآت والمنظمات تتفق ولو ضمناً على أن التدريب ينبغي أن يحظى بالاهتمام . ومن الملاحظ حتى الآن أن الاهتمام بالتدريب يرتفع الى حد كبير في المنشآت المختلفة بدرجة اقتناع أو عدم اقتناع الادارة العليا . وعلى أي الأحوال ، فان سياسة التدريب في المنشأة ينبغي أن تركز على الاجابة على الاسئلة التالية :

- ١ - ما الذي تستهدفه المنشأة من التدريب ؟
- ٢ - ماهي الاحتياجات التدريبية الفعلية ؟
- ٣ - هل يمكن الاستجابة لكل الاحتياجات دفعة واحدة . أم يجب اعطاء أولويات لبعضها ؟
- ٤ - ماهي البرامج التي ستقدم لتغطية الاحتياجات ؟
- ٥ - هل ستولى المنشأة تنفيذ برامج التدريب ؟ أم أنها ستعهد بهذه البرامج الى مراكز خارجية متخصصة ؟
- ٦ - هل موارد المنشأة والاعتمادات المالية المخصصة للتدريب كافية ؟

#### (٥) أنواع التدريب :

من الأهمية بمكان أن نتعرف على أنواع التدريب المتاحة . ويمكن تقسيم هذه الأنواع بحسب عدد من المتغيرات .

فاذا كان التقسيم على أساس نوعية العاملين ، فان التدريب في هذه الحالة ينقسم الى الأنواع الثلاثة التالية :

- ١ - تدريب العمال المنفذين : وذلك بهدف رفع انتاجية العامل كما ونوعاً وتحسين معنويته ، وتخفيض معدلات الجوادث ، وزيادة مقدرة المنشأة على الاحلال . وتتلخص برامج التدريب التي تقدم لهذا النوع (الفئة) من العاملين في :

- التدريب داخل العمل .
- التدريب خارج العمل .
- التأهيل .

- ٢ - تدريب المشرفين والملاحظين (الادارة الوسطى) ، وذلك بهدف تزويدهم بالمهارات ورفع كفايتهم في مجال العلاقات الانسانية والجوانب الفنية في الادارة والعمل والتخطيط واتخاذ القرارات .

والبرامج التدريبية المفضلة في تدريب هذه الفئة هي طريقة المؤتمرات والحلقات النقاشية .

٣ - تدريب المديرين في المستويات العليا ، وذلك بهدف بناء تنظيم ادارى قوى قوامه نخبة من الاداريين الكفاء والاشخاص المؤهلين لتحمل أعباء ومسئوليات اتخاذ القرار ، ولاعداد الافراد لملء الوظائف الجديدة . والبرامج التدريبية المفضلة في تدريب هذه الفئة هي الحلقات الدراسية المحدودة الزمن مع عديد من ممثلى المنشآت الاخرى ممن هم على نفس المستويات الادارية .

أما اذا كان التقسيم على أساس الهدف ، فانتا نستطيع أن نحدد الأنواع التالية من التدريب<sup>(١)</sup> :

١ - تدريب المهارات ، ويهدف الى زيادة قدرة المدير على ممارسة بعض المهارات مثل أساليب التخطيط وطرق التنظيم .. الخ ، من خلال اطلاعه وتدريبه على استخدام بعض الوسائل والأساليب المستحدثة .

٢ - تغيير الاتجاهات . ويهدف الى أحداث تغيير أو تحسين في طرق العمل والتفكير والقيم (أحيانا) . والفرق بين استخدام التدريب في تغيير الاتجاهات وبين استخدامه في اكساب المهارات هو أن الأول يقوم على اقناع المدير بفائدة وجدوى الفكرة الجديدة التى يقدمها له ، بينما الثانى يهتم باكساب المدير بعض الأساليب التطبيقية ، بغض النظر عما اذا كان مقتنعا بها أم لا .

٣ - التدريب لتجديد المعلومات ويهدف الى تطوير الفرد عن موضوع معين واحاطته بالجديد فى هذا الموضوع .

وأما اذا كان تقسيم أنواع التدريب على أساس احتياجات العامل فإنه يمكن تقسيم التدريب الى الأنواع التالية :

١ - التدريب التوجيهى العام : ويعطى هذا التدريب للعاملين الجدد خلال الأيام أو الاسابيع الاولى من التحاقهم بالخدمة . ويجب أن يتضمن البرنامج التدريبى فى هذه المرحلة شرحا للتنظيم الذى سيعمل فيه العامل ، ومعلومات عن مكانه الفعلى فى هذه المنظمة ، كما يتضمن الاجابة على أسئلة العامل فيما يتعلق بظروف وطبيعة العمل الذى سيمارسه .

٢ - التدريب الوظيفى : ويأتى بعد التدريب التوجيهى العام ، ويتضمن التعليمات الخاصة بوظيفة معينة . وتبدو أهميته اذا تصورنا على سبيل المثال ان الفرد الذى التحق بالعمل قد يكون ناسخ آلة ممتاز عند تعيينه ولكنه قد لايعمل بهذه الكفاءة بعد التعيين الا اذا تلقى معلومات عن قواعد وطرق العمل بالوظيفة التى عين بها وأن يفهم المعدلات الخاصة بالعمل فى هذا المكتب .

٣ - التدريب اثناء العمل : وهو التدريب الذى يحصل عليه العامل من زملاء الذين

---

(١) د . على السلى : التدريب الادارى - سلسلة المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد ٨٠

لديهم خبرات اكبر ، أو من الرؤساء . ومثل هذا التدريب لا يمكن تنظيمه في برنامج معين ، بل يعطى في أى وقت تدعو الضرورة لاعطائه . وقد يستغرق ساعات ، حسب طبيعة العمل الذى يتم التدريب عليه ، ويعتبر التدريب اثناء العمل أكثر أنواع التدريب كفاءة بالنسبة للاعمال التى يدخل عليها طابع العمليات المتكررة .

٤ - التدريب لتجديد المعلومات : ويتضمن هذا النوع من التدريب تزويد العامل بكل جديد من المعلومات فى التخصص الذى يمارسه . وتشهد الحاجة الى هذا النوع من التدريب فى ضوء التقدم التكنولوجى المعاصر الذى يدخل تجديداً مستمرة ودائمة .

٥ - اعادة التدريب : وهو ذلك النوع من التدريب الذى يمكن الفرد من تولى وظيفة جديدة أو القيام بأعباء ومسئوليات جديدة . ويختلف اعادة التدريب عن التدريب لتجديد المعلومات . فتجديد المعلومات فى نوع معين من أنواع التخصصات التى يمارسها الفرد ، بينما اعادة التدريب يعنى تقديم المعلومات اللازمة لفرد سوف يعمل فى تخصص جديد أو فى أحد المجالات الجديدة لتخصص قديم .

واذا ما قسمنا أنواع التدريب على أساس احتياجات المنشأة أو الأجهزة فاننا يمكن أن نميز الأنواع التالية من التدريب :

١ - تدريب العاملين الجدد : بهدف تقديم العامل أو تعريفه بمكانه فى المنشأة أو المنظمة وامداده بما يحتاج اليه من معلومات توضح له حقوقه وواجباته .

٢ - التدريب التخصصى : هو الى تنمية المهارات فى المجالات التخصصية المختلفة ، والعمل على الاستفادة المستمرة من الاكتشافات الحديثة وتجديد معلومات شاغلى الوظائف التخصصية كلها استجد جديد فى أعمالهم ووظائفهم من الناحية العلمية أو الفنية .

٣ - التدريب القيادى ، ويشتمل على التدريب لمستويات الادارة الثلاث : المستوى الاشرافى الاول ومستوى الادارة الوسطى ومستوى الادارة العليا . وقد سبق شرح ذلك تفصيلاً عند الحديث عن تقسيم التدريب على أساس نوعية العاملين . واذا ما قسمنا التدريب على أساس النظم المستخدمة ، فانه يمكن تمييز الأنواع التالية :

١ - نظام التدريب فى مكان العمل : وهو أكثر نظم التدريب شيوعاً ، ويفضله الكثيرون من خبراء التدريب ، اد أنه يتوفر فيه الحافز القوى على التعلم ، فضلاً عن أنه لا يقوم فى مكان مصطنع سواء من الناحيتين المادية أو السيكولوجية<sup>(١)</sup> .

٢ - نظام التدريب فى مدارس مهنية : ولا يختلف هذا النظام كثيراً عن نظام التدريب فى مكان العمل ، وان كان يمتاز عليه بأن الموظف أو العامل تحت التدريب يتجنب الارتباك

(١) د . محمد ماهر عليش - مرجع سبق ذكره ص ٣١٨



والضغط الناتج عن مواقف العمل ، ومن ثم يكون قادرا على بلوغ مستوى معين من المهارة بسرعة أكبر .

٣ - نظام التلمذة الصناعية : والهدف من هذا النظام هو اكساب المتدرب مستوى عال من المهارة المهنية . فبرامج التلمذة الصناعية تعنى بتزويد المتدرب بمعلومات تفوق كثيرا ما يتلقاها في نظام التدريب في مكان العمل وفي نظام التدريب في مدارس مهنية ، وذلك في مجال المعرفة والمهارة اللازمتين لاتقان حرفة معينة أو سلسلة من الأعمال المتصلة بها .

٤ - نظام التدريب بالمنهج الخاص ، وهو نظام يغلب عليه الطابع التعليمي أكثر من الطابع التدريبي ، مثل برنامج خاص تعدده منشأة للتدريب على أعمال الحسابات أو كيفية تحرير الطلبات وأساليب تحرير مراسلات البيع .. الخ .

#### (٦) أساسيات التدريب :

للتدريب عدة مبادئ أساسية ، يجدر بنا التعرف عليها . ومن أهم هذه المبادئ :  
١ - أن يكون التدريب هادفا ، بمعنى ان ترسم سياسة التدريب لتحقيق هدف معين للمنشأة أو المنظمة .

٢ - أن يكون التدريب تراكميا ومستمر ، أى أنه يبدأ ببداية حياة العامل ويستمر فترة خدمته .

٣ - أن يكون التدريب متدرجا يبدأ من السهل الى الصعب .

٤ - أن يكون التدريب واقعيا ، بمعنى أن يجرى وفقا لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة للعمل الذى يقوم به .

٥ - أن يكون التدريب متطورا في مادته العلمية وفي أساليبه ، فيأخذ بكل مستحدث وجديد في المادة العلمية وفي فنون وأساليب التدريب .

#### (٧) الخطوات العلمية لاعداد الخطة التدريبية :

هناك خطوات علمية محددة لابد من مراعاتها في عملية اعداد الخطة التدريبية . وهذه الخطوات يمكن تلخيصها في :

##### ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعنى الاحتياجات التدريبية مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب أحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التى تعترض سير العمل الانتاجى . فهى بذلك تمثل المؤشر الذى يوجه التدريب فى الاتجاه الصحيح .

وتنحصر الاحتياجات التدريبية بشكل عام فى ثلاثة عناصر رئيسية هى :

١ . تزويد العاملين بمعارف وخبرات مطلوب تزويدهم بها أو تنميتهم فيها .

٢ . تطبيق عملي لرفع معدلات الأداء والمهارات أو تعلم طرق عمل جديدة .

٣ . اكتساب أو تغيير سلوك واتجاهات .

وتتطلب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التعرف بوضوح على وتحديد من هم المطلوب تدريبهم ، وما هو نوع التدريب المطلوب لهم ومداه .

أما المصادر التي يمكن منها التعرف على الاحتياجات التدريبية فتتمثل في :  
١ . توصيف الوظائف والأعمال ، فهناك علاقة قوية بين توصيف الوظيفة وتحديد التدريب اللازم لشاغلها .

٢ . معدلات الاداء ، فالتعرف على هذه المعدلات يساعد على تحديد البرامج التدريبية للوصول بالأفراد الى مستوى الاداء المطلوب .

٣ . تغيير نظام العمل وظروفه ، فعمليات اعادة تنظيم الأجهزة أو التعديلات التي تدخل على سياسة وطرق العمل وكذا تجديد الآلات ، كل ذلك قد يتطلب اعادة التدريب . وبذلك فإنها تعتبر مصدرا من المصادر الهامة للتعرف على الاحتياجات التدريبية .

٤ . الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة الوحدة من أهم المصادر التي تشير الى الاحتياجات التدريبية المطلوبة .

٥ . تقارير الرؤساء وآرائهم ، فهؤلاء بحكم وظائفهم يسهل عليهم تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيههم . ولذلك فإن هذه التقارير تعتبر من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية .

٦ . تقارير وآراء العاملين ، فالعامل هو أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل . ولذلك فإن آراء العاملين وما يبدونه من وجهات نظر اثناء الاجتماعات أو اجابة على استفتاءات تعتبر من المصادر العامة للتعرف على الاحتياجات التدريبية .

٧ . تقارير الصيانة وتكاليف الانتاج ، فهي تعتبر من المؤشرات التي تدل على الاحتياجات التدريبية ، لأنها قد تظهر نقاط الضعف في الصيانة أو أسباب زيادة التكاليف التي يمكن علاجها بالتدريب .

٨ . تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة والحوادث والشكاوى . فمحتويات هذه التقارير يمكن أن تكون مصدرا هاما للتعرف على الاحتياجات التدريبية الواقعية ، لأنها تشير الى نقاط الضعف التي يمكن تلافيها بالتدريب .

## ٢ - تحديد أنواع التدريب :

ويرتبط ذلك بتحديد الهدف من التدريب ومن ثم تحديد نوع التدريب الذي يكون الأكثر ملاءمة . وقد سبق شرح أنواع التدريب تفصيلا .

## ٣ - تحديد العاملين المطلوب تدريبهم :

من حيث عددهم ومستوياتهم وخبراتهم ونواحي النقص في الكفاءة التخصصية أو القيادية أو السلوكية .

#### ٤ - حصر المدربين :

عددهم وتخصصاتهم وخبراتهم . حتى يمكن حصر اعداد الدورات التدريبية التي يمكن تنفيذها ، وحتى يمكن تحديد مدى الحاجة الى الاستعانة بمدربين من الخارج .

#### ٥ - أماكن التدريب :

يجب استعراض الأماكن المتاحة للتدريب من ناحية مراكز التدريب المتيسرة أو قاعات الدراسة أو الورش التي تلزم للتدريب حيث يؤثر هذا العامل تأثيرا كبيرا على حجم العمل التدريبي وعلى عدد المدربين .

#### ٦ - اختلاف أساليب وطرق التدريب :

تختلف أساليب وطرق التدريب اختلافا كبيرا . ومن الأمور الهامة عند وضع الخطة التدريبية الاختيار بين تلك الأساليب لاستخدام أنسبها . ومن المعلوم أن أهم الأساليب التدريبية : أسلوب المحاضرة ، ومناقشة الحالات وتقصى الأدوار ، والمباريات الادارية ، والندوات والتدريب على اتخاذ القرارات .

#### ٧ - تصميم البرامج التدريبية :

ويتضمن ذلك تحديد مضمون ومحتويات البرامج التدريبية ، وذلك في ضوء الاحتياجات التدريبية والعاملين المطلوب تدريبهم ، والمدى المراد تدريبهم اليه ، والأهداف المطلوب تحقيقها . ويدخل في تصميم البرامج التدريبية تحديد المواد التدريبية تحديدا دقيقا ، وتحديد أسماء المحاضرين والمدربين لكل موضوع ، وزمن البرنامج ، وتوزيع الوقت الكلى للبرنامج على الموضوعات وعلى المدربين ، واختيار المصادر والمراجع العلمية للمادة التدريبية ، وتحديد دور الدارسين في البرنامج وأنواع الواجبات المفروض عليهم القيام بها .

#### ٨ - تقييم التدريب :

ليس معنى وجود برنامج للتدريب ، وهيئة قائمة على تنفيذه والاشراف عليه . ان عملية التدريب تسير بالشكل المطلوب ، وان أهداف التدريب ستتحقق في نهاية الفترة الموضوعه للبرنامج<sup>(١)</sup> . ولذلك فان من العمليات الهامة تقييم برامج التدريب لتحديد فعاليتها . وعلى الرغم من أن قياس فعالية التدريب تعتبر من الأمور الصعبة إلا أنه يجب استخدام كل الوسائل والمؤشرات الممكنة . فمثلا قد نأخذ معدل الانتاج أو معدل الحوادث أو سجلات التكاليف كمعايير لتقييم التدريب المهني . كما يمكن أن تستخدم الاستقصاءات أو الاختبارات الكتابية كمعايير لتقييم برامج أخرى من التدريب . كما يمكن أيضا ان يقاس أثر التدريب

(١) د . صلاح الشنواني - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية - مؤسسة شباب الجامعة - اسكندرية ١٩٨٦ - ص ١٥٥ .

بوسائل القياس القبلي Pretest (قبل تنفيذ البرنامج) والقياس البعدي After Test (بعد تنفيذ البرنامج) .

وعلى الرغم من صعوبة عمليات قياس أثر التدريب فإتينا نشير الى أهمية تحديد المعايير التي يتم على أساسها التقييم ، وأن يتم اختيار هذه المعايير بعناية ، وأن تكون متسمة بالموضوعية .

#### ٩ - تكلفة التدريب :

كخاتمة في موضوع التدريب يجدر بنا ان نتناول التدريب كتكلفة وعائد . ومن حيث المبدأ العام يجب أن يكون العائد من البرامج التدريبية أعلى من التكلفة . ولكننا في هذا الصدد يلزم أن نشير الى ملاحظتين هامتين :

- ١ . أنه قد يتعذر بالنسبة لبعض أنواع التدريب أن نقيس أثارها قياسا ماديا .  
ومن هذه الأنواع تلك التي تتعلق بتغيير الاتجاهات واكساب الولاء ورفع الروح المعنوية .
- ٢ . أن أثار التدريب قد لا تظهر على المدى القصير .

وعلى وجه العموم فإننا نرى أن التدريب يمثل حلقة استراتيجية وأداة فعالة ووسيلة حاکمة من الوسائل التي تعين القائمين والمسؤولين على المنظمات والمنشآت المختلفة على إمكانية ارشاد مرؤوسيههم والاشراف عليهم . ومن هنا تتضح العلاقة بين التدريب وبين المضمون العلمي والمفهوم الحقيقي لوظيفة التوجيه .

#### (ج) التحفيز :

تشكل عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس وغيره أمرا بالغ الأهمية في مجال ادارة الأعمال . وتقع هذه العملية في موقع القلب من وظيفة التوجيه ، حيث أنها تمثل عملية مفتاحية لحسن الاستخدام لكل الادوات التي يمارس بها التوجيه وظيفته . فالتحفيز عنصر ديناميكي في عملية التدريب من جهة ، وفي سلامة سير وفعالية الاتصالات من جهة ثانية ، وفي تهيئة المناخ الصحي المتسم بالعلاقات الانسانية داخل المنظمة من جهة ثالثة .

بعبارة أخرى يمثل التحفيز علاقة مركبة ومتداخلة بين أدوات التوجيه الأخرى :  
إتصالات - تدريب - علاقات إنسانية .

وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية موضوع الحوافز .  
وجدير بالملاحظة أن هذه الدراسات تفاوتت بين التبسيط والتعقيد .  
ويمكن ايجاز النقاط الأساسية بموضوع التحفيز على النحو التالي :



## (١) المقومات الأساسية لعملية التحفيز :

أوضح كريستوفر أدجنتين<sup>(١)</sup> أن عملية التحفيز يمكن تصويرها من خلال تلك الصورة التي أوردها حين يقول : ان الذى يريد أن يغرس نبتا لينمو ليشبه تماما المدير الذى يريد أن يحفز عاملا أو موظفا ، والشجرة التى يريد لها نامية تشبه تماما الموظف الذى يريد حفزه أو حثه . ومالم تكن النبتة بطبيعتها تحمل الامكانيات الأساسية للنمو يتعذر تماما انباتها ، مهما بذلت الجهود . وإذا نقلنا هذا التشبيه الرومانسى إلى دائرة المعالجة العلمية ، واضفنا إليه اعتبارا هاما فى أن مادتنا تنصب اجمالا وتفصيلا على العنصر البشرى ، فاننا نستطيع أن نخلص الى أن المقومات الأساسية لعملية التحفيز تنطوى على :

١ - ضرورة توفر الحد الأدنى من القدرة عند العامل ، متمثلة فى المعرفة والمهارات الأساسية والذكاء .

٢ - ضرورة توفر الاستعداد<sup>(٢)</sup> .

٣ - تهيئة البيئة .

٤ - التعزيز أو التدعيم .

ومعنى ذلك ان أى جهود تبذل للتحفيز والحث على زيادة العمل أو الاداء لن تتحقق أهدافها مالم يكن لدى العامل استعداد وقدرة ، ومالم نهىء المناخ المناسب لتأكيد امكانيات القدرة وزيادتها عن طريق عمليات التعزيز أو التدعيم .

## (٢) معنى التحفيز :

ولكى نفهم التحفيز فقد يكون من الأوفق تقديم تعريف له . فالتحفيز يعنى تحريك الناس نحو الاداء . فالموظفون اذا كانوا يحاولون الاداء فانهم يفعلون ذلك لأنهم حفزوا لهذا الاداء بشكل أو بآخر . والحافز هو الذى يحرك الشخص نحو أداء عمل ما . وبعبارة أكثر تحديدا ، يمكن تعريف الحافز بأنه ذلك الباعث المادى أو المعنوى الذى يدفع الشخص الى اداء عمل ما ، أو تحسين ذلك الاداء .

## (٣) أنواع الحوافز :

تعددت تقسيمات الحوافز الى عدد من الأنواع . فقسمها البعض الى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة ، وقسمها آخرون الى حوافز اقتصادية وحوافز غير اقتصادية ، وقسمها فريق ثالث الى حوافز ذاتية وحوافز غير ذاتية . وأكثر هذه التقسيمات شيوعا هو ذلك الذى يقسم الحوافز الى نوعين :

1) Christopher R. Edginton, John G. Williams, (Wiley & Sons, New York, 1978).

(٢) يفرق علماء النفس بين الاستعداد Aptitude وبين القدرة Ability باعتبار أن القدرة هى ناتج تنمية الاستعداد بالتدريب والتعليم .

- حوافز مادية (إيجابية وسلبية) .

- وحوافز معنوية (إيجابية وسلبية) .

النوع الأول : الحوافز المادية :

١ - الحوافز المادية الإيجابية :

وينظر إليها على أنها أقوى الحوافز على العمل ، إذ مازال من المتعذر حتى الآن اقتناع بعض المديرين بأن العمال يمكن حثهم على العمل بحوافز أخرى خلاف الحافز المادى .  
ويتمثل هذا الحافز فى الأجر وملحقاته بالصور والأشكال التالية :

١ . الأجر ، سواء أجر الوقت أو أجر القطعة .

٢ . المكافآت التشجيعية .

٣ . العلاوات الدورية والعلاوات الاستثنائية .

٤ . الترقيات .

٥ . اشتراك العاملين فى الأرباح .

وتهدف كل هذه الأنواع الى اشباع الحاجات المادية لدى العاملين .

٢ - الحوافز المادية السلبية :

وهى تهدف إلى إحداث نفس التأثير على العاملين ، ووسائلها :

١ . الخصم من الأجر .

٢ . الحرمان من المكافأة أو العلاوة .

٣ . الحرمان من الترقية .

وعلى الرغم من الوزن الكبير الذى يعطيه البعض للحوافز المادية بجانبها الإيجابى والسلبى ، فإننا نورد عليها تحفظا هاما مؤداه ان سلاح المال وحده لا يكفى . وآية ذلك أنه قد أصبح من المألوف أن يسعى الأفراد الى استبدال أعمالهم بأعمال أخرى قد يقل أجرها عن أعمالهم الحالية ، لاشباع حاجات أخرى غير مادية .

النوع الثانى : الحوافز المعنوية :

وهى لاتقل أهمية عن الحوافز المادية ، بل قد تزيد عليها فى بعض الأحيان .

فضلا عن ان الحوافز المادية لاتؤدى ثمارها المرجوة دون ان تساندها الحوافز المعنوية . وهى

تنقسم الى قسمين :

١ - حوافز معنوية إيجابية مثل :

١ . الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل .

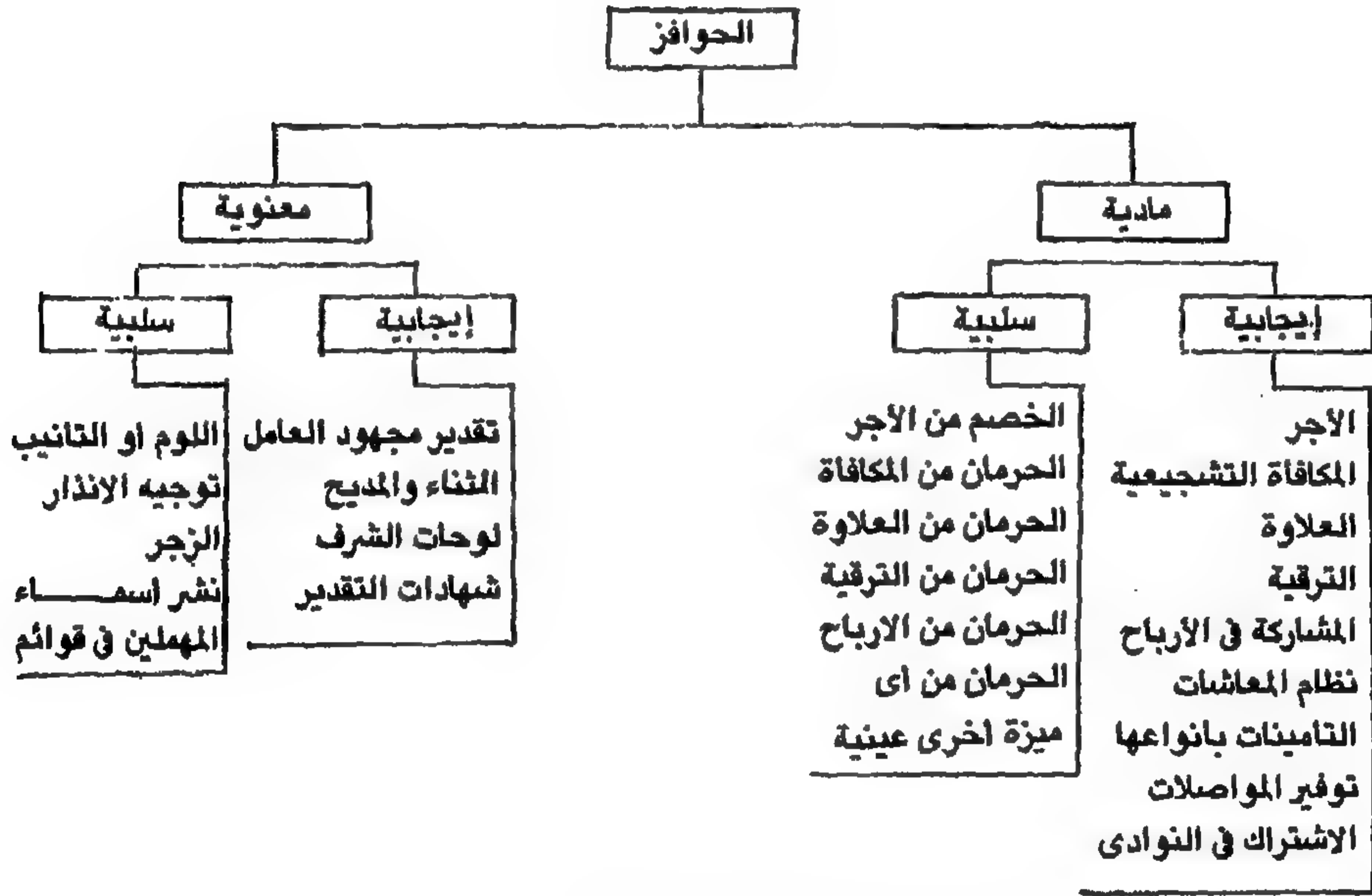
٢ . احترام مشاعر العاملين .

٣ . الثناء والمدح والتشجيع .

- ٤ . توفير الأوسن .
  - ٥ . نشر أسماء الممتازين في لوحات شرف .
  - ٦ . شهادات التقدير .
  - ٢ - حوافز معنوية سلبية مثل :
    - ١ . اللوم والتأنيب .
    - ٢ . توجيه انذار .
    - ٣ . الزجر .
    - ٤ . نشر أسماء المهملين في قوائم خاصة .
- ويمكن أن نلخص النوعين الأول والثاني من الحوافز بجانبها الايجابي والسلبي في التالي :

شكل رقم (٨ - ٢)

#### انواع الحوافز



- وقبل أن نختتم الحديث عن الحوافز يهنا أن نشير إلى :
- ١ - الحوافز تعد بمثابة أداة رئيسية من أدوات التوجيه .
  - ٢ - أن هناك أكثر من سبيل يمكن اتباعه في عملية التحفيز .
  - ٣ - أن تحديد نوع الحافز الذي يستخدم أمر مرهون بمتطلبات العمل والعاملين .
  - ٤ - أن مهمة استخدام الحافز الملائم يعتبر علامة من علامات نجاح الإدارة .

#### (د) العلاقات الانسانية :<sup>(١)</sup>

للعلاقات الإنسانية التي تسود الجماعة أكبر الأثر على كفاية التوجيه فيها . ويقصد بالعلاقات الإنسانية السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد داخل المنشأة أو المنظمة والاحترام المتبادل بين العاملين ، رؤساء ومرؤوسين .

وتتأثر خطة العلاقات الإنسانية بكثير من العوامل ، منها أهداف المنظمة أو المنشأة والتقاليد المرعية فيها ، والظروف الاقتصادية التي تمر بها ، والبيئة التي ينشط فيها العاملون بالإضافة الى السياسات التي تفرضها الدولة في هذا الخصوص .

ويمكن القول بصفة عامة أن خطة العلاقات الإنسانية التي يضعها أى مدير ينبغي أن تهدف إلى كسب محبة العاملين واحترامهم ، ورفع روحهم المعنوية واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ، بالإضافة إلى العمل بقدر الامكان على تقويم العاملين المعوقين للعمل .

---

---

(١) المزيد من التفاصيل راجع الفصل الثالث عن مدارس الفكر الإداري : مدرسة العلاقات الانسانية .



## الفصل الرابع

### **وظيفة الرقابة**

- أولا : تعريف بالرقابة الادارية
- ثانيا : خطوات الرقابة
- ثالثا : معالم الرقابة الفعالة

## أولا : تعريف بالرقابة الادارية

مقرر:

تعتبر الرقابة الادارية مرحلة أساسية من المراحل العملية لتنفيذ الخطة . ويستلزم اتباع أسلوب التخطيط العلمى ضرورة وضع نظام للمراقبة الادارية يشمل كافة الاهداف والمؤشرات الواردة بالخطة لمختلف القطاعات ، ضمانا لنجاح البرامج التنفيذية . ومعنى هذا أن أية خطة تتطلب بالضرورة رقابة منظمة وشاملة ومستمرة ، حتى يمكن التعرف على مواضع الصحة ومواضع الخطأ ، ومن ثم تحقيق التقديرات والتنبؤات وتعديل الانحرافات على أساس ما يمكن كشفه من معلومات وحقائق ، وتحسين البرامج ونظم الاداء ومعدلات التنفيذ ومستواه . ومعنى هذا ايضا أن الرقابة يجب ان تسرى على جميع مكونات الخطة من استثمار وانتاج وعمالة وتوزيع واستهلاك وادخار وتخزين وتكاليف واسعار وصادرات وواردات .. وغيرها . أى أنها تلازم عمليات التنفيذ كلها . وتكشف السلبيات وتقدم المقترحات ، وتتخذ الاجراءات الكفيلة بالتغلب على العوائق والصعوبات ، وتشير باتباع أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية الملائمة ، وتوجه الى فرص زيادة معدلات النمو ، وتضع يدها على عوامل الضعف والقوة فى الاجهزة المنفذة ، محققة بذلك واقعية الخطة وواقعية البرامج المنفذة لها ، وساعية الى خلق كادر ادارى من ذوى الخبرة العملية القادرة على التصدى للصعاب وتخطي العقبات .

ان وضع المخطط الجيدة لايعنى بالضرورة حتمية تحقيق الأهداف . فهناك عوامل كثيرة ومتغيرات متعددة لاحصر لها يمكن أن تحدث خلال فترة التنفيذ وتجعل من الأهداف الموضوعية شيئا بعيد التحقيق . ولأجل تجنب وضع كهذا ، ينبغى أن يقترن تنفيذ أى خطة على أى مستوى من المستويات وفى أى نوع من أنواع الأعمال التى تتطلب ادارة بشرية ، بممارسة الرقابة على هذا التنفيذ من أجل التصدى للعوامل التى تحول دون التنفيذ السليم .

### ( أ ) الرقابة والتنمية :

ان تحقيق التقدم والنمو الاقتصادى يعتبر غمطا للنظام القائم فى المؤسسة أو الهيئة وليس حالة طارئة . ويلعب الجهاز الادارى فى هذه المؤسسة أو تلك الهيئة دورا رئيسيا فى تحويل «الحالة» الى غمط ومن الصعب أن نتصور ذلك الدور دون أن نعترف بدور «الرقابة» التى تستطيع وحدها ان تضع يدها على مشاكل التحول وتحيلها الى تقدم مضمون التحقيق .

والجهاز الادارى كجهاز للتنمية لا بد له من تفاعل أمور ثلاثة هى :

١ - ان وجود هذا الجهاز فى أية مؤسسة أو هيئة لاقيمة له ولا مفهوم الا بارتباطه بالتنمية التى ادتها قوى الانتاج وجهود القضاء على التخلف الذى نعانى منه فى كل ميدان .

٢ - ان تطوير قوى الانتاج مرتبط بالنمو الصناعى الذى يحتاج هو الآخر الى رقابة دقيقة لعلاج الخلل الحادث فى كل جوانبه ، وخاصة فى الجوانب الادارية .

٣ - ان النمو فى مجالى الانتاج والتصنيع يحتاج الى تحولات اجتماعية أساسية لاتتم ولاتحقق الا فى ظل رقابة عامة ومباشرة عن طريق جهاز مسئول يتولى تحقيقها والقيام بمهامها .

ومعنى هذا ان «الرقابة» تعد من وجهة النظر الادارية اداة تحول اجتماعى واقتصادى بالدرجة الأولى . لهذا يجب علينا أن نتساءل : أى نوع من الرقابة ؟ والجواب على ذلك انها الرقابة التى تؤمن بالتنمية ، أى تلك التى توضع لها ايدولوجية تنمية قادرة على ان تنال تأييد وحساس كل فئات العاملين من أعلى مصاف الادارة الى ادناها فى بوتقة عامة لتمثل ما يشبه الادارة الشاملة للتنمية ، دون وهن أو انحراف أو تقصير .

ان التنمية التى نسعى اليها والتقدم الذى نبتغيه يتطلب تضحيات عديدة من جوانب مختلفة تنتهى الى زيادة الجهد والبذل والعطاء ، وتماسك فى الاستهلاك ومتانة فى الأخلاق . وأقصر الطرق لتحقيق ذلك كله هو «الرقابة» التى تسعى مخلصا الى تحقيق تغييرات اجتماعية جذرية تتعلق بالقيم والاتجاهات . وهذا لن يتحقق إلا بتوافر حد أدنى من الإلتزام بمفهوم الرقابة ، وإيمان كامل بأهميتها .

(ب) تعريف الرقابة :

تعنى الرقابة مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعية . أو هى عبارة أخرى وظيفة مهمتها التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف ، وتقويم هذا الاتجاه اذا انحرفت عنه .

(ج) المناخ الملائم للرقابة :

ان هذا الحد الأدنى من الإلتزام والإيمان بقيمة الرقابة وبمفهومها لايمكن تحقيقه إلا بتوافر شرطين :

١ - القدرة على اثبات فائدة الرقابة اجتماعيا وحضاريا واقتصاديا وتقديمها بالنسبة للجميع من اداريين ومتعاملين .

٢ - الارتباط الوثيق بين هذه الرقابة وبين القيم والتقاليد والأصول الحضارية والثقافية للمجتمع المحلى وعدم الانفصال عن هذا الاطار .

ومعنى هذا أن الرقابة الادارية لابد أن تقوم على اكتاف قيادات ذات وعى والإلتزام ، وهوما لايمكن أن يتحقق إلا فى ظل سياسة ادارية قادرة على إحداث تعبئة للأذهان وللنفوس وتوجيهها الى تحقيق العمل الإيجابى للتنمية والتقدم . فوجود «الرقابة» الفعالة يعنى ضمان وجود الادارة الفعالة التى تستطيع أن تضمن تحقيق جهد عام يعمل على التكاثر والارتباط لتحقيق التنمية بصورة موضوعية ، وتحقيق السيطرة الفعالة على البيروقراطية التى إما أن تكون أهم أداة فى تنفيذ السياسة العامة للتنمية ، أو تكون عائقا يقف حجر عثرة فى سبيلها .

ولاشك أن الرقابة الادارية التي تمتلك الوعي والاحساس بالمسئولية العامة لابد أن تخضع خضوعا كاملا للسياسة العامة وان تتولاها كفاءات مهنية عالية ، بحيث تصبح النظم على هذا الأساس نظما ادارية مساسة يتحقق عن طريقها الصالح العام لانظما سياسية مدارة لتحقيق أهداف فئة تديرها ، فهذه الرقابة الواعية تعنى الى تحقيق أعلى مستوى من الجودة والاداء ، وفي حدود الأجهزة والادارات القائمة دون الحاجة الى انشاء أو اضافة ادارات أو أجهزة جديدة .

#### (د) أهداف الرقابة :

ان التحديات الكثيرة التي لاحصر لها والتي تواجهها الادارة لها آثار ونتائج بعيدة المدى في قصور العمل الاداري عن تحقيق التنمية ، مما يستلزم أن تقوم الرقابة بأعمال ومجهودات تحد من آثار هذه التحديات أو توقفها . وهذا يتطلب بدوره ان تتشعب أعمال الرقابة لتقف في وجه مشكلات ادارية مختلفة ، منها ما يتعلق بالهياكل التنظيمية ، وما يتعلق بتطوير أساليب الادارة ، وما يرتبط بتنمية القيادات والأفراد اللازمين لعملية التنمية ، وما هو نابع من اللوائح أو الأنظمة القائمة .

(١) فقد تكون الهياكل التنظيمية عاجزة عن الوفاء بمتطلبات التنمية نتيجة غياب الاجهزة التي يمكنها ان تقوم بالعمل على خير وجه وأحسنه . وقد يكون هناك عدم وضوح في العلاقات الادارية والتنظيمية بين الوحدات الادارية المختلفة ، مما يتسبب في ازدواجية العمل أو تداخله . وقد يرجع هذا العجز الى ضعف عمليات التنسيق بين القطاعات والوحدات المنفذة ، أو الى تركيز السلطة ومراكز صنع القرار ، وقد يرجع الى صغر حجم الوحدات النوعية للدرجة التي لا تستطيع الادارة بها أن تحقق الكفاءة اللازمة في أعمال التشغيل أو الرقابة .

(٢) وقد يعود القصور في تطوير أساليب الادارة الى عدم استخدام الأجهزة الحديثة والمتطورة ، أو الى استخدامها دون تحقيق الكفاءة اللازمة ، نتيجة انتقاء التكنولوجيا غير المناسبة للطاقات والامكانيات المتاحة ، أو أنه يرجع الى توفر هذه الأجهزة ولكنها لا تستخدم الاستخدام الأمثل الذي يتحقق عن طريقه التقدم والنمو في أساليب الادارة ، وذلك باعمالها في توفير نظم المعلومات وفي عملية اتخاذ القرارات واحكام الخطة . ومعنى هذا بالطبع ان الادارة تصبح عاجزة عن استخدام الأساليب الصحيحة في المتابعة وفي التقييم . ولا ننسى هنا أن نشير الى أن تعدد أجهزة الرقابة والتقييم قد يكون في حد ذاته صاحب الأثر الأكبر في اعاقا التنمية وفي تزايد المشكلات المرتبطة بأعمال التقييم والمراقبة .

(٣) وتتدخل الرقابة ايضا في حل مشكلات تنمية القيادات والافراد عندما تعطي آراءها وملاحظات على سياسات الاختيار والتعيين وتوضح مدى آثارها على كفاءة هذه القيادات وهؤلاء الأفراد . كما تستطيع أن يكون لها دور فعال في وضع وتحديد سياسات الحوافز وضمان فاعليتها ، وأن تنبه الى النقص في نوعيات معينة من الفنيين والمتخصصين ، والى ضرورة



الاهتمام بتدريب المهارات ، والحد من وضع القيود على الكفاءات والقيادات . كما أن لها دورا كبيرا في القضاء على السلبيات الناتجة عن تجنب البعض لتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم ، أو عدم القدرة على مواجهة المواقف الطارئة والمتغيرة ، أو تجنب تحمل المخاطر أو الفشل في مواجهتها ، أو عدم الاهتمام بالوقت وتقدير قيمته باعتباره أحد عناصر الكفاية الانتاجية .

(٤) كما أن الرقابة تعتبر أداة عون للتنبيه الى قصور اللوائح والانظمة في مجال تقنين الأهداف وتوجيه وسائل العمل تحقيقا لهذه الاهداف ، وعلى امكان تعديل وتطوير هذه اللوائح لمواجهة المتغيرات وتوضيح مزايا هذا التعديل والتطوير فيما يرتبط باحداث وتحقيق التنمية المستهدفة . وهى بالاضافة الى ذلك الوسيلة الوحيدة لكشف ما يتضح عند تطبيق هذه اللوائح والأنظمة من عدم الوضوح أو اللبس أو الغموض أو التعدد أو التعقيد .. الخ ..

مما سبق يتضح لنا ان للرقابة دورا ما في كل مجال من مجالات العمل الادارى ، وأنها إذا ما أحكمت وعملت بوعى كامل بالاهداف التى وجدت من اجل تحقيقها فانها سترتب على وجودها أمور تصبو الادارة الى تحقيقها ، وتسعى منذ البداية الى نقلها من موضع الآمال والأحلام الى موضع الحقيقة والواقع .. ومن ذلك على سبيل المثال : الإيمان بتقديم الصالح العام على الصالح الخاص وإزالة العوائق أمام برامج تنفيذ خطط التنمية ، والحفاظ على أموال الدولة وعدم بعثرتها ، وتوخى تحقيق الأمان والعدالة لكل المواطنين ، والحرص على أسرار الوظيفة والمؤسسة أو الهيئة حفاظا على الأمن الداخلى وعلى مبدأ المنافسة المشروعة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند التعامل مع المراجعين .

ولعلنا لا نبتعد كثيرا عن جوهر الرقابة وأساسها اذا ما القينا على عاتقها عبء متابعة أسباب الفساد بالنسبة لبعض فئات الموظفين ، فهى التى تستطيع أن تتحقق من أسباب هذا الفساد وأن ترجعه إلى أصوله وأسبابه : فهل يرجع إلى انخفاض مستوى الأجور ، أو الى ارتفاع تكاليف الحياة ، أو الى الرغبة لدى البعض فى تحقيق مستوى معين من مستويات الرفاهية ليس فى طاقتهم ؟ وهل يمكن أن تقضى على مظاهر الفساد هذه اذا ما اقترحت الرقابة الحلول اللازمة لتحقيق الكفاية فى العمل وفى الانتاج ، وفى التصرف وفى السلوك وفى وسائل وأساليب تنفيذ الخطط وبرامج التنفيذ ، وفى التغلب بصفة عامة على المشاكل التى تقف فى وجه نجاح المشروع ،

ان الرقابة لها دور أيضا فيما هو أبعد من ذلك . فهى التى تعين على تحديد الأسس الاخلاقية والقيادية التى يتم بناء عليها اختيار القيادات حتى تصبح هذه القيادات قادرة على اعطاء المثل والقُدوة ، ولا تحمى الموظف الفاسد أو تغض النظر عن اخطائه واساءاته وأسباب انحرافه وفساده اداريا واخلاقيا . فالرقابة تقف متحدية لكل فساد ، وتضع القواعد والتوجيهات

اللازمة لحسن الاختيار وحسن سير العمل وابعاده عن مؤثرات ومغريات المال والوساطة والتشهير والتهديد أو الانصياع لكل هذا كأمر واقع .

(هـ) مداخل الرقابة :

معنى هذا أن هناك مداخل كثيرة للرقابة يمكن أن تلج أيا منها لتؤدي دورها في التطوير والتنمية الادارية ، منها ما هو اجتماعي ، ومنها ما هو تنظيمي أو قانوني ، ومنها ما هو اداري . فالمداخل الاجتماعية للرقابة كثيرة ومتعددة ، أولها أن تنظر الرقابة الى ما تحدثه التنشئة الاجتماعية للموظف من آثار يترتب عليها تقبله أو رفضه للفساد ، وثانيها ما يمكن أن تقوم به أجهزة الاعلام المختلفة ووسائل التربية الحديثة وما تملكه أو تستخدمه من وسائل ومؤثرات ومحفزات دينية وأخلاقية لمعالجة مشاكل الانحراف والفساد الاداري . ويكمل هذا ايضا دور الجمعيات الثقافية والمهنية والاجتماعية ودور المدرسة والمسجد في مناقشة ومعالجة أوجه هذا الفساد .. الخ .

أما المدخل التنظيمي أو القانوني فهو الذي يتيح للرقابة فرصة الاطلاع ودراسة النصوص المطبقة عند معالجة صور الانحراف والفساد المختلفة ، وخاصة اذا ما كان الأمر يتعلق برشوة أو اختلاس أو أى صورة مماثلة من صور الانحراف ، مثل استخدام الأموال المرصودة لغير الأغراض المخصصة لها ، أو تفشي المحسوبية أو محاباة الأهل والأقارب والأصدقاء ، أو تحقيق المصالح الشخصية واستغلال النفوذ أو استغلال المنصب أو افشاء الأسرار أو التورط في الأنظمة المحظورة ، أو ممارسة أعمال البيع والشراء أو الأعمال التجارية ، أو أن تكون للموظف مصلحة خاصة في عقد أو أعمال أو مقاولات أو مناقصات تتصل بأعمال وظيفته أو جهة عمله . والرقابة تستطيع أن توضح مدى امكانية استغلال الثغرات الموجودة في اللوائح والأنظمة من قبل الموظف تحقيقا لمصالحه الشخصية ، وأن تقف في حزم بما يتوفر لها من سلطة في وجه هذا الاستغلال والفساد ، على شريطة أن يتوفر لها السيادة في تنفيذ ما تصدره من قرارات وأحكام بسرعة وبصورة سليمة . وهي وحدها التي تستطيع أن تحدد المسؤولية في هذا الانحراف والا تعطى الفرصة لالقاء التبعة على الغير من الرؤساء أو المرءوسين أو الزملاء بغرض التصرف بالاسلوب الذي يدافع الموظف به عن نفسه . ولا شك أن تحقيق ذلك لا يأتي الا عن طريق اعطاء السلطة الرقابية الحق في اعادة النظر في التشريعات واللوائح الادارية كي تحقق أهدافها ، وان تشارك في وضع الخطط والمناهج والبرامج الخاصة بالتوعية باللوائح والقوانين ، وأن تدرس الآثار المترتبة على وضع هذه اللوائح والقوانين قبل اصدارها حتى تأتي متناولة كافة الأنشطة غير الاخلاقية وتتجح في الحد من الانحراف والتقصير ، بالاضافة الى ضمان الحزم والعدالة عند التطبيق لأنها هي الوحيدة من بين الأجهزة الادارية التي تقف على كل أسلوب من أساليب الفساد ، ولديها بيان بمدى صلاحية وكفاية الأنظمة الكفيلة بالقضاء عليها .

أما من ناحية المدخل الإداري للرقابة فانه يعطيها فرصة الوقوف على مدى افتقار الجهاز الإداري الى التنظيم . فهو الذى خلق الشعور بعدم المبالاة لدى الموظفين ، مما يؤدي الى الاهمال وتشتيت المسئولية ، وكيف يؤثر غياب التعليمات والضوابط في مسار العمل ويفسح الطريق أمام الفساد . كما يتعرف على الآثار المترتبة على عدم معالجة مواقع الفساد بطريقة حازمة ، وما ينجم عن ادخال الاعتبارات الشخصية والاجتماعية في مختلف التصرفات . وتلمس الرقابة أيضا آثار الصلاحيات والاختصاصات الواسعة التي تمنحها الإدارة للموظف في تهيئة الفرص أمامه للحصول على المال دون وجه حق ، وما هو الدور الذى يلعبه ضعف القيادة الإدارية في تشجيع الفساد بالإضافة الى محاولة تعرفها على تأثير عدم كفاءة الموظف وافتقاده للمهارة الإدارية على سلوكه في العمل . كما ان للرقابة آثارها في التعرف على نتائج عدم اعداد الموظف الاعداد الكافي لكي يلم بأصول الوظيفة على الصعيدين النظرى والعملى وفى انتشار الفساد الإدارى والانحرافات . وكثيرا ما تلجأ الرقابة عند كشف هذه الانحرافات أو كاجراء وقائى لمنع وقوعها الى التوصية بنقل وتبديل واحلال بين الموظفين القائمين على بعض الأعمال بصفة منظمة وخاصة في تلك الأعمال التي لها صلة بصرف أو تسليم الأموال من المتعاملين أو المراجعين ، مثل منح القروض أو صرف الاعانات والتصاريح والتراخيص والعمليات ذات الطابع المالى والاقتصادى . كما تعتمد الدولة الى تعزيز العلاقة وتقوية الرابطة وتنسيق العمل بين أجهزة الرقابة الإدارية في مختلف ادارات ومنظمات الدولة . وتوجه الرقابة نصائحها الى الجهات المعنية باتباع الأسس الموضوعية عند التعيين والاختيار والتدريب وعند توضيح الاختصاصات والصلاحيات ، كما تدعو الى إيجاد الضوابط الواضحة التي تكفل منع الانحراف أو العقاب عليه ، بل أن الحكومات المختلفة تسعى في غالبيتها الى إيجاد جهاز مركزى دائم ومتفرغ للرقابة ، مزود بالكفاءات والمهارات اللازمة لتوفير عناصر الوقاية والعلاج في العمل الإدارى .





## ثانيا : خطوات الرقابة

(أ) مقررته :

الرقابة كما سبق أن أوضحنا هي العملية الأساسية التي توجه النشاط نحو هدفه الذي رسم له مقدما . وما نأمله من وراء الرقابة ومفهومها هو أن يصل النشاط الى نتائجه التي نهدف الى تحقيقها . ولذلك وجب أن نتعرف أولا على هذه النتائج .

وينبنى جوهر الرقابة على توافر عناصر هي : هدف متفق عليه ، وخطة مقرررة سلفا وسياسة تسير على هداها الأعمال ، ومقاييس للنشاط ، ومعدلات للاداء ، وقواعد تتخذ على أساسها القرارات ، وأدوات لقياس الاداء الفعلى .

فالرقابة وظيفة ادارية نقيس بها النشاط الجارى ، مقارنة بالمعيار الذى حددناه لذلك النشاط . وبعد هذا القياس والوصول الى نتائج علمية واضحة تعمل على تصحيح المسار اذا كانت هناك انحرافات خرجت به عما هو محدد له ، حتى يحقق فى النهاية الأهداف المرجوة .

ولابد للمدير أن يعرف كيف يطبق هذه المفاهيم الأساسية للرقابة ، على كافة المجالات الادارية والأنشطة ، مثل الرقابة المالية ، والرقابة على الانتاج ، وضبط الجودة ، والرقابة على المخزون ، ورقابة المبيعات ، وما الى ذلك من أوجه النشاط فى مجالات الأعمال .

(ب) الخطوات الأساسية للرقابة :

وعلى ذلك فهناك أربع خطوات أساسية تقوم عليها الرقابة هي :

- ١ - وضع المعايير الرقابية .
- ٢ - قياس الاداء الفعلى .
- ٣ - مقارنة الاداء الفعلى بالمعيار الرقابى للتعرف على مقدار الانحراف عما ينبغى تحقيقه .
- ٤ - تصويب الانحرافات .

(١) وضع المعايير الرقابية :

المعيار الرقابى هو الهدف الذى نسعى الى تحقيقه من كل عمل كلى أو جزئى . فمثلا لكل عامل فى المصنع هدف انتاجى عليه أن ينجزه خلال فترة زمنية معينة . ولكل قسم فى المصنع هدف ، وللمصنع كله هدف هو عبارة عن أهداف الاقسام مجتمعة . وكذلك فان لكل بائع هدفا هو زيادة عدد الوحدات التى يبيعها ، أو قيمة مبيعاته خلال زمن محدد . ولقسم البيع هدف يتمثل فى مجموع اهداف من يعملون فيه . كما ان لادارة المبيعات هدف كلى اكثر شمولاً .

هذه الاهداف هي المعايير الرقابية . ولهذا يجب أن تكون واضحة ومحددة حتى ولو لم ترد في الموازنة التخطيطية تفصيلا . فمثلا قد لا يرد في الموازنة مقدار الخطابات التي يكتبها الناسخ على الآلة . فحينئذ علينا ان نحدد له عدد المكاتبات التي ينجزها كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر ويكون عدد هذه المكاتبات هو المعيار الرقابي لما يقوم به ذلك الناسخ من عمل . ويجب أن يكون المعيار الرقابي واقعيا ، أى ممكن التحقيق ، وأن يكون مناسباً لقدرات العامل وفقا لظروفه الخاصة . فلا بأس أن يختلف المعيار الرقابي لأحد العمال في قسم التركيبات عن المعيار المحدد لعامل آخر في نفس القسم ، خاصة اذا اختلف الاثنان في السن أو الخبرة السابقة أو الحالة الصحية مثلا .

هذا وقد يكون المعيار الرقابي ماديا ، كوحدات السلع ، أو معنويا ، كالروح المعنوية العالية . وفي هذه الحالة لابد من وضع تعريف واضح لكل هذه المسميات ، حتى يمكن قياسها دون أن يحدث اختلاف في القياس اذا تعدد من يقومون به .

ولابد من وجود مقاييس واضحة للمعايير الرقابية . فقد يكون المقياس مثلا عددا من الوحدات الطبيعية من السلع أو العمال أو غير ذلك ، أو الوقت معبرا عنه بالثواني أو الدقائق أو الساعات أو الأيام أو الأسابيع أو الأشهر ، أو وحدات النقود (كقيمة المبيعات) أو غير ذلك من المقاييس ومعيار الوقت قد يستخدم في تعيين الزمن الأمثل الذي يستطيع عامل ما أن ينجز خلاله عملية معينة . ومعيار النقود قد يستخدم في معرفة قيمة ما يبيعه أحد رجال البيع اذا بذل جهدا عاديا في عمله ، أو ما ينبغي انفاقه من مصروفات خلال فترة محددة ، أو ما يجب تحصيله من المبيعات الآجلة ، وما الى ذلك . كما أن الوحدات العددية تبين مقدار الجهد الذي يبذله العامل لانتاج وحدات من السلعة أو اجزائها ، أو عدد السلع المباعة مثلا خلال زمن معين . ولاشك ان تحديد المقاييس لكل معيار ييسر عملية الرقابة .

## ( ٢ ) قياس الأداء الفعلى :

والخطوة الثانية هي أن نقيس الاداء الفعلى للعامل أو للآلة أو للقسم أو للإدارة أو للمنشأة كلها ، وذلك خلال فترة زمنية محددة .

وعند قياس الاداء الفعلى يجب أن يكون ذلك بذات المقاييس التي استخدمت في وضع المعيار الرقابي ، فان كان المعيار الرقابي هو انتاج ١٠٠ وحدة من السلعة التي ينجزها العامل في يوم العمل . فإن قياس الأداء الفعلى يجب أن ينصب على عدد الوحدات التي ينتجها العامل بالفعل في يوم العمل وإن كان المعيار معبرا عنه بوحدات الزمن أو وحدات النقود فينبغي ان يقاس الاداء بذات الوحدات .

وكثيرا ما ترتبك عملية الرقابة اذا اختلفت المقاييس ، وذلك عندما يقاس المعيار الرقابي بقيمة الانتاج ، في حين يقاس الأداء الفعلى بعدد الوحدات المنتجة مثلا ، وفي مثل هذه الحالة

يجدر برجل الادارة أن يرد أحد المقاييس الى الآخر ، فيعدل المعيار الى وحدات الانتاج أو يعدل الاداء الفعلى الى قيمة الانتاج .

هذا ، وعند اجراء القياس الفعلى يحسن ان يكون ذلك على وجه الدقة ، فلا داعى لتقريب كسور الأرقام ، حيث ان الفروق الضئيلة فى الأرقام اذا جمعت مع بعضها صارت ارقاما كبيرة . فمثلا عند قياس الزمن الذى يستغرقه عامل فى عملية ما ، يجب أن يكون ذلك بالثوانى . وعند القياس بالنقود لا بأس ان تحسب القيمة بالريالات والهللات والا تقرب الى الريالات فقط ، حتى يكون القياس دقيقا .

### ( ٣ ) مقارنة الأداء الفعلى بالمعيار الرقابى :

والخطوة الثالثة فى العملية الرقابية هى اجراء المقارنة بين ما كان ينبغى اداؤه وماتم اداؤه ، بالفعل ، أى مقارنة المعيار الرقابى السابق تقريره مع الاداء الفعلى . ولكى تتم هذه المقارنة على أساس سليم يشترط فيها الآتى :

١ - أن تتم عن فترات زمنية متباعدة . فمثلا اذا وضع المعيار الرقابى وكان ١٠٠,٠٠٠ ريال فى الخمس سنوات الهجرية الاولى لعمل المنشأة ، ثم قورنت المبيعات بعد خمس سنوات ميلادية وكانت ١٢٠,٠٠٠ ريال فليس معنى هذا بالقطع زيادة فى المبيعات ، حيث حدث اختلاف فى الزمن . فالمبيعات الفعلية قد تمت فى فترة تسبق فترة المعيار الرقابى بما يقرب من ٥٥ يوما . وهناك عامل آخر من شأنه ان يغير فى طبيعة المبيعات ، وهو فصل السنة . فاذا كانت السلعة موسمية فان المقارنة فى هذه الحال تكون مضللة ، حيث من المحتمل ان يكون الفصل الذى تم فيه الاداء الفعلى فصل رواج بطبيعته ، ويكون الفصل الذى وضع عنده المعيار الرقابى فصل كساد .

٢ - أن يتم توحيد أساس القيمة اذا كان المقياس قيميا . فمثلا اذا قورن المعيار الرقابى للانتاج مقاسا بالقيمة فكان ٥ مليون دولار فى السنة ، مع الاداء الفعلى فى السنة التالية وكان هذا ٦ مليون دولار ، فان هذا لا يدل بالقطع على تقدم فى الانتاج مقداره مليون دولار ، وذلك أنه اذا هبطت قيمة الدولار فى تلك السنة بواقع ١٠ ٪ مقومات بالريالات السعودية ، فان المبيعات الفعلية يجب أن تعدل الى ٥,٤ مليون دولار ، أى ترد الى قيمتها التى كانت عليها عند وضع المعيار الرقابى وذلك حتى تصير المقارنة صحيحة . وليس معنى ذلك طبعا اننا نجرى تعديلا فى قيمة المبيعات الفعلية فى الدفاتر . ولكن يتم هذا الاجراء خارجها لمجرد اتمام المقارنة والتعرف على مدى التقدم أو التأخر فى النشاط فحسب .

٣ - يحسن أن يقارن الاداء الفعلى لا بالمعيار الرقابى فحسب بل كذلك بما تم انجازه فى الفترة المماثلة من العام الماضى ، حتى نتبين مقدار التقدم أو التأخر ، حتى لو انحرفنا عن المعيار



الرقابي . فقد نكتشف بهذه المقارنة أن المعيار الرقابي لم يكن موضوعا على أساس سليم ، بأن كانت فيه مبالغة بالزيادة أو النقصان . كما نتعرف على مقدار التقدم أو التأخر في أدائنا ، أى في حدود قدراتنا وامكانياتنا ، مهما كان المعيار الرقابي .

ولما كان النظام الرقابي الفعال هو الذى ييسر المقارنة السليمة والسريعة في آن واحد ، لهذا تستخدم في مجال الأعمال خرائط رقابية ، قد تتخذ شكل الرسوم البيانية أو الجداول التوضيحية ، والتي تبين المعايير والاداء الفعلى على هيئة اشكال أو اتجاهات ، الأمر الذى ييسر للمدير أن يتعرف على الانحرافات بمجرد النظر الى الخريطة لأول وهلة . وعادة توضع هذه الخرائط بمكاتب المديرين وتجرى بها التعديلات في الاداء بمجرد اتمامه ، حتى يتبينوا مقدار التقدم أو التأخر في انجاز الأعمال أولا بأول .

ومن المهم أن يتعرف المدير على الانحرافات أيا كان مقدارها أو اتجاهها ، فالانحراف بالزيادة في المبيعات ولو كان ضئيلا يدل على تقدم ما ، والانحراف بالنقص القليل يدل على تأخر . وزيادة النفقات عما هو مقدر قد يكون مؤشرا خطيرا اذا استمرت النفقات متجهة نحو الزيادة . والانحرافات قد تكون إيجابية ، أى في صالح العمل ، أو سلبية في غير صالح العمل . فالزيادة في المبيعات مثلا انحراف ايجابي ، في حين ان الزيادة في النفقات انحراف سلبي ، وعلى المدير أن يعمل على تعديل مسارات الانحرافات ، فينمى الايجابي منها ويعالج اسباب السلبي .

#### (٤) تصويب الانحرافات :

يترتب على التعرف على الانحرافات أن توضح خطة لتصحيح مسار الأعمال وتوجيهها وجهتها السليمة . وينبغي للمدير في هذه المرحلة أن يتعرف على الهام وغير الهام من الانحرافات . فقد يكون الانحراف سلبيا وكبيرا في ناحية من نواحي النشاط ، ولكنه لا يمثل خطرا ما ، في حين قد يكون صغيرا جدا من ناحية أخرى ويخشى من نتائج تفاقمه . والتفرقة بين الانحرافات من ناحية الأهمية أمر يخضع لخبرة المدير وحسن تقديره .

ويعزز موقف التصويب البيانات الكمية التي ترد من المعلومات المتحصلة من الخطوات التي ذكرناها ، والقرار الذى يتخذ نتيجة لدراسة هذه البيانات هو ذروة العملية الرقابية . فاذا تبين للمدير أن اجراءا أصلا حيا لا بد أن يتخذ فعليه أن يقرر نوع الاجراء المطلوب ، بعد أن يزن احتمالات النجاح والفشل وزنا سلبيا يتجنب معه الوقوع في أخطاء أخرى جديدة . ومما هو معروف أن عملية تصويب الانحراف ماهى إلا خطة صغيرة لها هدف وبرنامج اصلاحي زمني ، واجراءات تسير على مقتضاها ، ومواد وأدوات تستخدم ، وعاملون يقومون بالعمل ، وتكلفة تتضمنها موازنة تخطيطية فرعية .



وينبغي للمدير أن يضع هذه الخطة في الوقت المناسب مراعيًا كافة الظروف ، فإن كان الأمر عاجلاً ولايحتمل الانتظار الى أن يعد المدير خطة الاصلاح فما عليه إلا أن يعتمد على خبراته السابقة ويتصرف بسرعة لمواجهة الخطر قبل أن يستفحل .

وتتطلب حالات أخرى التريث وامعان التفكير ، وبخاصة اذا كانت آثار الانحراف خطيرة وتهدد حياة المنشأة أو مستقبلها .



### ثالثا : معالم الرقابة الفعالة

نعالج تحت هذا العنوان بعض المعالم التي نستطيع بها أن نحقق فعالية الرقابة مثل : تحديد النقاط الاستراتيجية التي تتم عندها الرقابة - وأهمية الاستقرار التنظيمي - والرقابة بأسلوب مباشر - ومرونة الرقابة - والعائد كعامل جوهري في الرقابة - والعامل الانساني في الرقابة - وما يتصل بالمعلومات والاتصالات .

#### (أ) تحديد النقاط الاستراتيجية التي تتم عندها الرقابة :

يمكن دائما تحقيق الرقابة الفعالة اذا تعرفنا على نقاط هامة ومحددة في ثنايا التنظيم أو اجراءات العمل . ومن هذه النقاط نبدأ في توجيه كامل عنايتنا لاصلاح الأمور اذا اختلت . والرقابة الفعالة لا تتحقق بالضرورة بوجود عدد كبير من نقاط الرقابة . اذ من الممكن مهما حددنا هذه النقاط أن تظهر اختناقات تحدث نتيجة نقاط اخرى غير مرئية . ومن أمثلة ذلك : تراقب الدولة أوزان الشاحنات عن طريق انشاء مراكز على الطرق المفروض أن تسافر عليها معظم الشاحنات أو تمر بالضرورة منها . وليس ضروريا والحال كذلك انشاء عدد آخر من المراكز على الطرق الجانبية ، فان ذلك لن يضيف شيئا يفيد الرقابة . وحيث أنه لو بذلت العناية الكافية والمركزة على النقاط الاستراتيجية فهذا يكون وافيا بالغرض . كذلك فان المراجع الذي يكلف بالاطلاع على مجموعة من الدفاتر المالية ، لا يحاول أن ينظر الى كل قيد من القيود ويدقق فيه ، بل أنه وبحكم خبرته تنمو لديه الملكة التي تمكنه من التعرف على النقاط الهامة ووضع يده على المعلومات الجوهرية .

والانتباه الجاد إلى هذه النقاط الاستراتيجية يعطى المراجع صورة طيبة عن الموقف . كما ان ذلك ينبه في كثير من الأحيان الى الحاجة الى التعمق في البحث أو الاكتفاء بما جرى . وأفضل رقابة تتعلق بموقف ليس معناه يحال أنها أقصى رقابة ، فالرقابة شيء مكلف وزيادتها قد تخلق مشكلات كثيرة .

#### (ب) أهمية الاستقرار التنظيمي :

من المعروف أنه لا يوجد خط فاصل بين وظيفة الرقابة والوظائف الادارية الأخرى . فالتخطيط ، بالرغم أنه يسبق الرقابة فإنه يترتب عليها كذلك . إذ أن الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة تعالج بتخطيط جديد . كذلك فان التنظيم ، الذي يتكون من البشر ، بحيث يوضع كل منهم في مكانه المناسب ، هو الآخر تأخذ الرقابة مجراها من خلاله . كما أن أنواع الرقابة يجب أن يتم اختيارها بحيث تكون مناسبة للمنظمة ولكل موقع فيها . كذلك فان مفهوم السلطة والمسئولية يتصل مباشرة بنظام تصويب الانحرافات ومشكلاتها وكذلك بعمل

المساعدين ، الأمر الذى هو من اختصاص الرقابة . ويضيف دراكر (Drucker) التأكيد على ضرورة وضع اهداف لكل عضو في المنظمة ، وتوزيع المعلومات على كل عضو فيها حتى يستطيع أن يجرى تغييراته بنفسه لتحقيق أهدافه ، فتتولد بذلك رقابة ذاتية لكل وحدة في المنظمة . وفي رأيه أن الرقابة ليست مجرد احتواء الرئيس للمرءوسين ، فان هذا لا يجدى في عرف الادارة الحديثة<sup>(١)</sup> .

وعلى ذلك لابد أن يكون التنظيم مستقرا ، حتى توثق الرقابة مفعولها ، وتكون لها صفة الرقابة التى من شأنها أن تتعرف على سير الأعمال بشكل شبه آلى .

#### (جـ) الرقابة بأسلوب مباشر :

يجدر بنا التنبيه الى مخاطر التوسع في الرقابة ، فهذا من شأنه أن يضيف الكثير من التقارير المكتوبة ويكثر من شبكات الاتصال ، وتتعدد بسببه الرئاسة الشفوية بين وحدات التنظيم . كذلك فانه يجب على كل من له صلة باعداد وتصميم نظام الرقابة أن يقارن مزايا اضافة قنوات جديدة بمقدار ما يكلفه ذلك من وقت ونفقات . فاذا زادت تكاليف النظام الرقابى على العائد منه فان الرقابة في هذه الحالة تصبح لا لزوم لها ، بل عبئا ينبغي الا نتحمله . لكل هذا فان أفضل النظم الرقابية هو الذى يقيم الصلة المباشرة بين الذى يراقب وبين الشخص أو الشيء محل الرقابة .

وأفضل وسيلة لمراقبة أية عملية هي من خلال المشرف ، كما تقول ذلك الادارة الحديثة . فعلى الرغم من أن الذى يقوم بالرقابة قد يكون اخصائيا ، كالمفتش أو المراجع أو المراقب أيا كان اسمه ، فان الوظيفة الرقابية تستمر في يد المدير على خط السلطة نفسه . ومن العيوب التى تهدد الرقابة ، وتعتبر مضيعة للوقت ، وتقلل من الدقة الرقابية ، أن نقيم شبكات معقدة للاتصال . وستظل خطوط الرقابة المباشرة هي دائما الوسيلة الاقتصادية ، فضلا عن أنها الوسيلة التى تعطى الادارة الصورة الحقيقية عن الموقف . وتجعل من السهل التفرقة بين ما هو ضرورى وما هو لا يستحق الاهتمام .

#### (د) مرونة الرقابة :

من الواضح اننا عندما نختار الخطط نختار أحسنها وأفضلها . وأى نموذج نضعه مقدما أو أى معيار نتخذه من أجل التغيير والمراجعة ، يجب أن يكون مرنا . فقياس الاداء ، والاجراء التصويبي المقترح ، فكل هذا يجب أن تحكمه المرونة . فالرقابة الميكانيكية مثلا ، تساعدنا أخرى يدوية . واذا اتضح احتمال حدوث حالات طارئة لا يمكن تلافيها بوسيلة اتوماتيكية ، فانه يمكن مواجهة ذلك بوسائل ميكانيكية تدعمها رقابة يدوية .

1) Peter Drucker, The Practice of Management (New York . Harperand row Publishers, 1954),



مثال ذلك في رحلات الطيران ، فانتا نجد ان قائد الطائرة قد يتركها تطير آليا في الاجواء المستقرة ، غير أن هناك دائما بديلا بشريا على استعداد للانقاذ في اللحظات الحرجة . وفي تصميم خطوط الانتاج يتضمن هذا التصميم الوسائل التي تواجه بها الحالات الطارئة . وهكذا الحال في كافة مجالات النشاط .

(هـ) العائد كعامل جوهري في الرقابة :

هناك مفهوم أساسى لكل أنواع الرقابة ، وهذا المفهوم قد لقى عناية متجددة في الأونة الحديثة ، ذلك هو الاستفادة بالعائد .

فمنذ الحرب العالمية الثانية زاد الاتجاه نحو استخدام الآلات ، وزادت أهمية الاستفادة بالعائد في دنيا استخدام الأدوات والأجهزة الحديثة .

والاستفادة بالعائد هي عملية تعديل للتصرفات المستقبلية على ضوء الأداء السابق . وهناك تطبيقات عديدة لذلك تستقى من نماذج تنظيم مختلفة . وربما نجد مثالا طيبا لانعكاسات هذه الأمور في الإنسان . فالمدرس مثلا كثيرا ما يسأل تلاميذه العديد من الأسئلة لكي يقرر مستقبل العمل مع طلبته في الأسبوع التالى . فهو يريد أن يعرف المدى الذى وصل به جهده مع طلبته قبل أن يقرر خطواته القادمة نحو التقدم في شرح نقاط أخرى في منهجه . ومن أحدث وأهم التطبيقات لمبدأ الاستفادة بالعائد استخدام الدائرة الالكترونية في تحديد نسبة المدخلات الى المخرجات لآلة من الآلات .

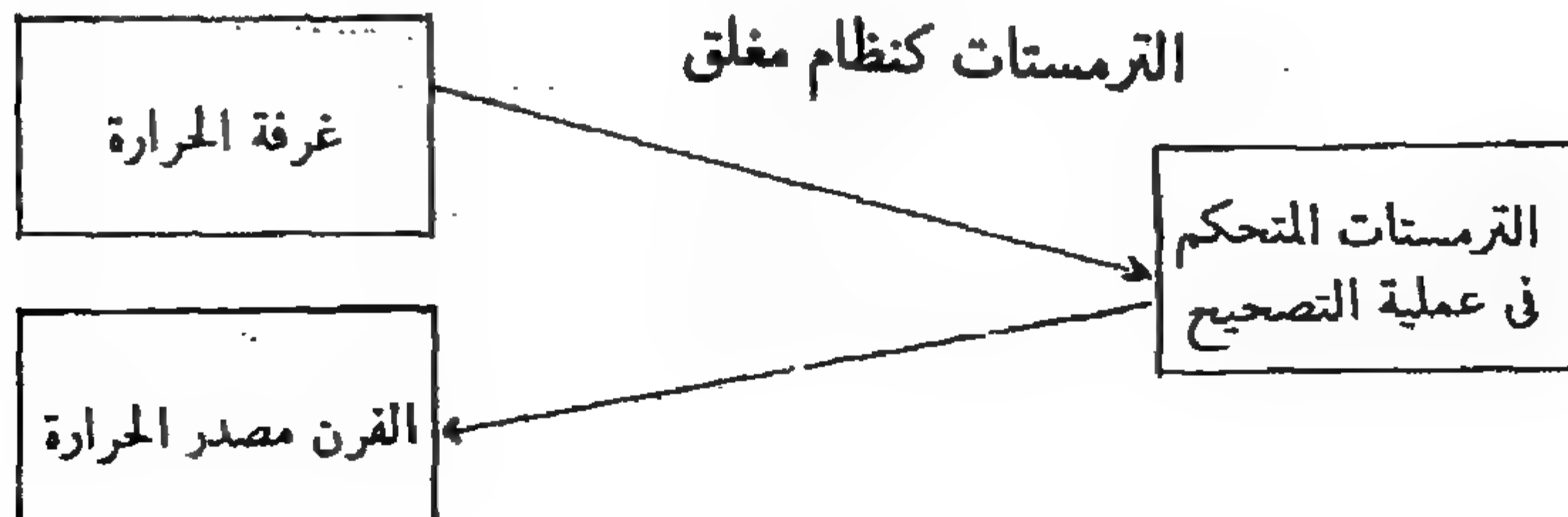
وهكذا دخل نظام الاستفادة بالعائد كنظام عام في الرقابة العادية ، فضلا عن الرقابة الاتوماتيكية ، وان كان قد نوقش على مدى أكثر وبدقة أعمق في التطبيقات الالكترونية . ونظام الاستفادة بالعائد يستلزم ان تعتمد أجزاء النظام داخليا على بعضها البعض ويمكن ان يعطينا الترمستات التقليدى مثالا طيبا للايضاح . فهو مثال للعقدة الرقابية المغلقة (Closed loop) التى تقيس درجة الحرارة الواقعية في مكان ، مقارنة إياها بدرجة الحرارة المطلوبة . وتغذى بهذه المعلومات مصدر الحرارة (الفرن) وتفتح أو تغلق صماما لاجراء التعديل اللازم والمطلوب .

ويوضح الشكل الآتى النقاط الجوهرية في هذا النظام . فترى على وجه التحديد الشيء الذى تم التحكم فيه أو رقاوبته والشيء الذى يحدد الحرارة .

العامل الذى تجب مراقبته

شكل رقم (٩ - ١)

الترمستات كنظام مغلق



في هذا الرسم نرى القرن تزيد حرارته أوتوماتيكياً<sup>(١)</sup> . وبطريقة آلية ، فالدورة فيه مؤسسة على توقعات احتياج الحرارة بينها ، أنواع الاستفادة بالعائد مؤسسة على الاداء الفعلى والاداء المستقبلى .

ويفيد نظام الاستفادة بالعائد في تفهم الرقابة الادارية ، وقد أصبح الأساس في عمليات الهندسة الآلية والرقابات الميكانيكية ، وأصبح جزءاً من لغة الادارة في وقتنا هذا .  
(و) العامل الانساني في الرقابة :

من المعروف أن أسس الرقابة واحدة وثابتة . بيد أن نظمها قد تتأثر في التطبيق العملى بالظروف الواقعية التى تطبق في ظلها . وعلى كل مدير أن يستشف المعالم الخاصة المؤثرة في نظام الرقابة ، وذلك بتحليل الظروف ، والتعرف على العنصر الانساني واثره ، في ذلك النظام . وقد راجع بعض الكتاب<sup>(٢)</sup> موضوع الرقابة بشكل موجز ، ورأوا أن فاعلية نظام الرقابة في تأثيره يعتمد على المدى الذى يتمشى مع الروتين والتوقعات اليومية لانتاج الافراد المتأثرين به .

وتفيد المعلومات عن العمليات السابقة ، اذ توضح كافة المؤثرات في النظام السابق تطبيقه ، وما ينبغى اجراؤه من تغيير .

هذا ويصبح نظام الرقابة ذا فاعلية أكثر عندما يصاحب اقراره مشاركة كل العاملين برأيهم فيما هو مطلوب منهم أدائه ، وعندما يسمح لهم بأن يظهر وا قدراتهم في الاداء . ولكى يتم ذلك ، فإنه يلزم أن تمر فترة من الزمن ، تجرى فيها مناقشات لازمة لتوضيح وجهات النظر وإزالة الخلافات وتنمية التفهم المتبادل . ذلك لأن المعانى التى نريد أن نضيفها على الرقابة يجب أن تؤثر في اذهان الناس المتصلين بها حتى تفيد وتصبح دعامة لاقامة نظام رقابى فعال .  
وفي حالات كثيرة قد يجد النظام الرقابى المحكم معارضة من جانب المستوى الادارى الاقل ، ظناً من هؤلاء بأن كثرة الرقابات تعنى الحد من الحرية . كذلك فان اقامة نظام رقابى متشدد وفوق الحدود المعقولة سوف يكون غير فعال ولن ينتج اثره ، خاصة اذا شعر الناس بأن جمع المعلومات لاصلة له باصلاح ما يحدث من أخطاء أو انحرافات ، أو أن هناك مقاييس غير معقولة . كما أنه مهما كان اعداد المقاييس سليماً من الناحية الفنية ، فإنه لا يمكن أن يقتنع الناس الواقعين تحت تأثير الرقابة بها إلا إذا اتفقت مع توقعاتهم ومع ما اعتادت عليه جماعة العاملين كلهم .

ومن ثمرات النظام الرقابى الفعال أن يسفر عن تقارير ترفع الى المستويات الادارية

(١) تعنى الأتوماتيكية أحلال التحكم والرقابة الآلية محل الرقابة بواسطة الإنسان . أى إحلال الآلة محل العمل العقل . وهنا تتم العملية كلها أوتوماتياً ولا يكون للإنسان أى دور فيها بل يقوم الأتومات بخدمة نفسه ويتحكم في العمل أثناء التنفيذ . وقد أمكن استخدام الأتوماتية في عدد من العمليات ابتداء من اعداد الميزانية الى مراقبة الانتاج .

2) Edmond Learned., David Ulrich, & Donald Bootz, Executive Action (Boston Division of Research, Harvard Business School, 1951).

العليا ، بحيث تتضمن معلومات هي في حاجة اليها وفي نفس الوقت لها دلالة عند المستويات الدنيا . ويجب الا يشعر المساعدون في المستويات الأدنى أن الرؤساء يستخدمون المعلومات التي تحملها التقارير لاقلاق راحتهم أو لخلق متاعب لهم أو لغرض سلطان عليهم ، فان الشعور بمثل هذا يعوق انسياب المعلومات والحقائق . وفي مثل هذه الأحوال لن يبلغ المرءوسين الا عن الأمور الطيبة فقط ، حيث لا ينتظر من وراء الابلاغ عنها تصويب أو اقلاق راحة ، بينما يصمتون عن الأمور التي تتطلب اصلاحها ، فضلا عن هذا فان الشخص اذا شعر بأن المعلومات تجمع كعمل روتيني معتاد وأنها لا تدرس أولا تلقى العناية الواجبة فان ذلك يخلق عنده ، نوعا من الاهمال فلا يبلغها أو يرفعها بعد ذلك .

ونتيجة للعامل الانساني فانه يوجد نوعان من الرقابة : الأول هو الذي يصممه الاختصاصي ليخدم به الادارة العليا . وأما الثاني فهو النوع غير الرسمي الذي تستخدمه كل المستويات . كذلك عند معدلات الاداء يجب أن يكون وضع النظام الرقابي حريصا ، فلا يترك للمساعدين فرصة لكي يشعروا بأن هذه المعدلات تتغير لمجرد أنهم حققوها . فالانسان عندما يقبل معدلا للاداء فانه يشعر في قرارة نفسه بأن هذا هو المعدل المعقول . ومن الصعب بعد هذا اقناعه بأن يقوم بالمزيد من الجهد بغير اقناعه بالحاجة الى التغيير . ويجب أن نعرف أن التغيير في حد ذاته عامل من عوامل القلق والاضطراب عند الكثيرين . وحتى في الحالات التي يكون فيها التغيير ضروريا فان النتائج المترتبة عليه تكون عكس ما نريده بسبب رد الفعل النفسي عند العاملين المتأثرين بالرقابة .

وعلى سبيل المثال ، فان الشباب الذي يتخرج من كلية الاقتصاد والادارة ، والذي يملك أبوه عملا واقتنع بعد تخرجه وعودته لرعاية هذا العمل أن يقيم نظاما محكما للرقابة ، فانه سيجد كثيرين قد امضوا بالعمل فترة طويلة ، وكان لهؤلاء درجة كبيرة من الحرية في تصرفاتهم . فاذا اراد أن يضع نظاما لمراقبة العاملين يختلف عما اعتادوا عليه فانه سيجد ان هذا التغيير الطارئ على العمل تتزايد معه المشكلات المعنوية ، وسيلقى مقاومة من العاملين قد تضر بمصالح العمل ، وتكون تنظييات غير رسمية يخشى بأسها .

وعلى كل حال فان الرقابة تزداد تعقيدا كلما دخل فيها العنصر البشري . والمدير الناجح يجب أن يكون على وعى ودراية كاملة بكل عمليات مساعديه ، وعلى علم بما يقاس منها وما يهمل ، وما لا يمكن قياسه وما يمكن أن يقاس . فاذا أراد المدير أن يفرض أمرا مستحيلا كأن يطلب قياس مالا يقاس أو يفرض أن يرى ما يريد في شكل كمي ، فيضطر مرءوسيه لقضاء أوقاتهم وبذل طاقاتهم للحصول على نتائج يمكن قياسها ، فان هذا يضيع وقتا ثميننا كان يمكن استغلاله في عمليات التشغيل المنتجة . وعند هذا الحد نجد ان نظام الرقابة قد ادى الى نتائج ضارة بدلا مما هو مأمول منه من تصحيح مسار النشاط وتطويره .

وهكذا يرينا الفهم العميق والواسع لمسألة الرقابة أنه حيث يكون الانسان طرفا فان



صياغة نظام الرقابة الصياغة الفنية يكون هو كل المشكلة . وكل مدير يريد ان يصل الى نتائج أفضل عليه ان يضع دائها تحت نظره وفي ذاكرته العامل الانساني ، ولا يغفل عنه .

#### (ز) المعلومات والاتصالات :

ولما كانت الادارة تتضمن تعاوننا من الجماعة فهي تتطلب اتصالات بين هذه الجماعة ، حيث ان التعاون يقوم أصلا على تبادل المعلومات . ولهذا فان الرقابة تتأثر بنظم الاتصالات وشبكاتها ، كما أنها تأثر على فعالية تلك الاتصالات .

ومشكلة الاتصالات الادراية من المشكلات القديمة قدم الادارة نفسها . غير أنه منذ الحرب العالمية الثانية لقي المشتغلون بالادارة عوناً كبيراً من الرياضيين والمهندسين ، مما ساعد على حل تلك المشكلات ، وأمكن التوصل الى الأسس التي يسرت تكوين نظرية للاتصالات تقيم دعائم قوية للرقابة الادارية .

ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من مشاكل الاتصالات :

- ١ - المشكلة الفنية والتي تتعلق بطريقة نقل الاشارات (أى المعلومات) بدقة وانضباط .
- ٢ - المشكلة الثانية تتعلق بالتأكيد من أن الاشارة المرسله تحمل المعنى المقصود منها تماماً<sup>(١)</sup> .

٣ - أما المشكلة الثالثة فهو مشكلة التأثير ، أى الى أى حد يمكن أن يحدث المعنى المرسل أثراً عند المستقبل .

ولقد بلغ الخبراء فى تطوير المشكلة الأولى شوطاً بعيداً ، حيث ابتكرت الوسائل والأساليب الآلية لنقل المعلومات .

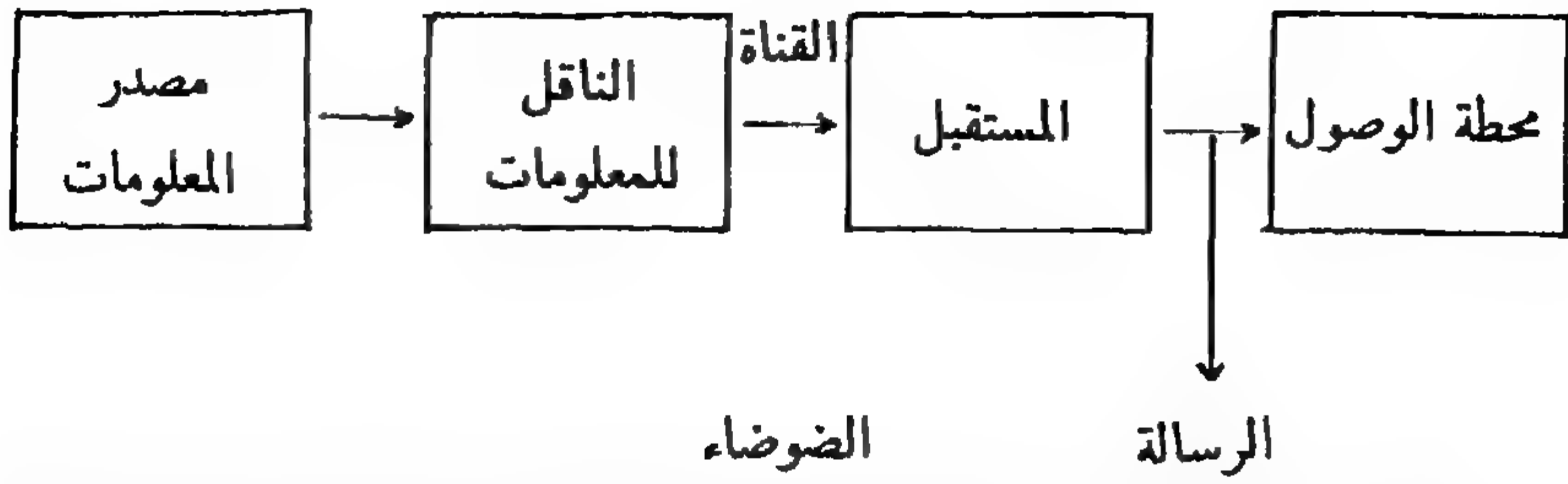
كما يجب ملاحظة أن الرسالة فى المشكلة الثانية قد تكون هزيلة ولكنها فى نفس الوقت تحمل معلومات هامة .

والمعلومات هى التى تتيح للمدير اختيار ما يلائمه من حلول لعلاج المشكلات ، وينبغى أن تكون المعلومات التى تحملها الرسالة كافية حتى تكون عند المدير المختص صورة كاملة للموضوع .

وقد اتاح لنا استخدام الحاسب الالى فى عصرنا الحاضر انشاء نظام للمعلومات على درجة عالية من الدقة والتنظيم ، يمكن الادارة من الحصول على ما تريده من معلومات بدرجة عالية من الدقة ، كما يمكنها من قياس هذه المعلومات وتحليلها .

ويعد مجال الرقابة من المجالات الهامة لاستخدام وتحليل كثير من المعلومات التى تقدمنا بها الاتصالات . ويوضح الشكل التالى نظام الاتصال الذى يخدم الرقابة الادارية .





ويمكن أن يستخدم هذا النموذج في أى نوع من أنواع الاتصالات ، بصرف النظر عن المعاني التي قد توحى بتطبيقات هندسية<sup>(١)</sup> .

ومن دراسة الانسان نفسه - ﴿وفي أنفسكم أفلا تبصرون﴾<sup>(٢)</sup> نرى ما يتدفق من خلال الأعصاب ليصل الى الأيدي عن طريق المخ مثلا ، يشهد كيف أن المخ يكون مصدرا للمعلومات ، ويكون الصوت هو الناقل لها ، وكيف يستخدم الصوت الهواء كقناة له ، وتكون الاذن هي المستقبل ، فان كل هذا في مجموعه يفسر لنا مجمل العملية .

وفي الشكل السابق نجد أن الرسالة قد صدرت والرسالة التي استقبلت قد تكونان مختلفتين نتيجة للضوضاء ، ونتيجة لما يحدث من تشويش ، كالذى نلاحظه أحيانا يعكس صفو محطات الاذاعة ، أو نتيجة لنزول ثلج يعوق الارسال التلفزيوني ، وقد يسمع آخرون يتكلمون في نفس الوقت ، أو نرى ازدواجا للصورة نتيجة لاختلاط المحطات ، مما يسبب مشكلة من مشكلات الاتصال .

ولعله من المستحسن في الأمور الادارية أن تكون الأفضلية للرسالة القصيرة . ولكن في نفس الوقت يجب أن تحقق الرسالة هدفها . فأقل اخلاص يزيد من فرصة عدم وصول الرسالة سالمة الى المستقبل مثلما يراد منها .

ومما يجدر ذكره أن التعاون بين المدير الانسان والمساعدات الالكترونية يتوقف الى حد كبير على تفهم المديرين للغة التي يستخدمها مصممو النظام الرقابي .

(١) من أهم الأسس في مفهوم المعلومات التعريف الدقيق للاصلاحات حتى لا يختلط معناها مع الاصطلاحات الأخرى .

(٢) سورة الذاريات - آية ٢١ - قرآن كريم .



## الباب الثاني

### منشأة الأعمال ووظائفها

الفصل العاشر : قطاع الأعمال

الفصل الحادي عشر: وظيفة التسويق

الفصل الثاني عشر : وظيفة الانتاج

الفصل الثالث عشر: وظيفة الادارة المالية

الفصل الرابع عشر : وظيفة الأفراد





## الفصل العاشر

### قطاع الأعمال

- أولاً : تعريف بقطاع الأعمال
- ثانياً : تعريف بمنشأة الأعمال

## أولا : تعريف بقطاع الأعمال

### (أ) أهمية قطاع الأعمال :

يقوم قطاع الأعمال بدور هام في تشكيل السمات الأساسية لمظاهر الحياة في المجتمعات الإنسانية المختلفة . بل وتعتمد عليه اعتمادا كليا في بعضها . فلولاها لما كانت الحياة ممكنة إلا على الكفاف ، ولظل الانسان على الفطرة الأولى ، مثل القرون الغابرة ، يزرع ما يأكل ، وينسج ما يلبس ، ويبني ما يسكن فيه . إلا أن تطور قطاع الأعمال منذ البداية والمنشأ وقيامه بتشكيل الحياة الإنسانية والعلاقات الاقتصادية بين الأفراد أعطى للحياة البشرية شكلا آخر ، وأوجد فيها من الرفاهية وسهولة العيش ما لم يكن متاحا لها من قبل ، فأصبحت تعتمد عليه المجتمعات الإنسانية المعاصرة اعتمادا كليا في بعضها والى درجة ما في بعضها الآخر . وحقيقة الأمر أن ما نلمسه ونتداوله من متع مادية ومعنوية في المجتمعات الإنسانية المختلفة في الوقت الحاضر إنما هي حصيلة عمل قطاع الأعمال الذي نشط نشاطا كبيرا في القرن الاخير ، وأصبح يزودنا بالعديد من السلع والخدمات التي نحتاج اليها في حياتنا اليومية . وهكذا يتضح لنا أهمية هذا القطاع ودوره في الحياة العامة فإليه وإلى سنة التطور يرجع الفضل فيما يغمرنا من سهولة العيش ومتعة الحياة ورفاهية مادية ومعنوية . وهذا ما يسلمنا ويفرض علينا أن نعرف شيئا عن قطاع الأعمال بعد أن تبين لنا أهمية الدور الذي يقوم به في حياتنا العامة .

وإذا حاولنا في الصفحات القادمة دراسة قطاع الأعمال فانما هدفنا من وراء ذلك توضيح الكيفية التي يعمل بها هذا القطاع وطبيعة تكوينه ، لتبين مدى ما يمكن ادخاله عليه من تحسين وتطوير وتقدم ، حتى نرفع مستوى معيشة الإنسانية ورفاهية الحياة . وفي واقع الأمر فإن قطاع الأعمال يعي تماما مسئولياته الكبرى تجاه المجتمع ، ويقدر تماما دور التحدى لصعوبات الحياة التي تواجهها ، ويعمل على الارتقاء والارتفاع بمستويات المعيشة ، والسير بالحضارة الإنسانية الى آفاق أبعد وأعظم مما هي عليه الآن .

وقطاع الأعمال عالم قائم بذاته ، له مكوناته وعلاقاته وابعاده الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، فهو يضم المشروع الصغير الذي يقوم على اكتاف فرد واحد ، والمشروع الكبير الذي يتعاون على انشائه العديد من الأفراد وقد يصل عددهم الى المئات والآلاف . ويتكون من مجموع هذه المشروعات قطاعات في الصناعة وفي التجارة وفي الخدمات ، ومن هذه كلها يتكون الكيان الاقتصادي للدولة . ومن مجموع هذا الكيان الاقتصادي للدول يتكون الكيان الاقتصادي العالمي والذي يتوقف عليه وعلى مدى ما يكون فيه من تعاون بين الدول تقدم حضارة العالم ككل وارتفاع مستوى معيشة الشعوب .

إلا أننا نشهد أن عالمنا اليوم ينقسم الى أغنياء وفقراء ، والى دول متقدمة ودول نامية ودول متخلفة ، كما نعيش في عالم اليوم عالم التكتلات الاقتصادية .

وحقيقة الأمر أن الصراعات التي نشهدها بين الدولتين العظميين ، أو بين دول الشمال ودول الجنوب ، ماهي الا صراعات اقتصادية في جوهرها وفي واقع أمرها .

وقطاع الأعمال قطاع كبير ويتكون من العديد من المشروعات المتباينة والمشروع يمثل لبنة واحدة في هذا البناء الضخم . والمشروع في أبسط تعريف له في قطاع الأعمال هو جهد منظم من جانب الأفراد بغرض انتاج سلع أو خدمات وبيعها في السوق للحصول على عائد مقابل ما بذل من جهد في سبيل انتاجها أو تقديمها . وعلى هذا يتضح ان الهدف الرئيسي من أى مشروع إنما هو انتاج سلع أو خدمات تقدم للأفراد يشترونها ويستهلكونها لاشباع حاجات انسانية لديهم . ويتم من وراء ذلك عمليات كثيرة من بيع وشراء يتحقق من ورائها ربح . ومن هنا يتضح أن أى مشروع يستمد وجوده ومبرر ظهوره وبقائه من وجود حاجة انسانية تتطلب الاشباع . وتقام المشروعات وتأسس بناء على الرغبة الحرة لأصحابها يحكمهم في ذلك حاجات المستهلكين ، ومدى اتساع السوق لاستيعاب ما سوف ينتجه المشروع أو يتاجر فيه من سلع أو خدمات ، ومدى المنافسة التي سوف تصارعه ويتلقاها من المشروعات الأخرى المشابهة .

ويلاحظ أن المشروعات الخاصة تزدد وتزدهر في قطاع الاعمال في المجتمعات الحضارية المتقدمة أو تلك المجتمعات التي تضع أقدامها على طريق النمو والتطور .

كما يلاحظ أيضا أن المجتمعات البدائية تعتمد الى حد كبير على المجهودات الفردية والاكتفاء الذاتي لمقابلة احتياجات ومطالب الحياة . وهذا ما نلاحظه في المناطق الريفية حيث يعمل كل فلاح في زراعة ما يرغب أن يبادل به احتياجاته من غذاء وملبس ومسكن . أما في المجتمعات المتحضرة المتقدمة فان مطالب الحياة والحاجات الانسانية يتم مقابلتها بالتخصص وتبادل السلع والخدمات . فتنشأ الأسواق بكل أنواعها وأشكالها وتكون مكانا لالتقاء البائعين بالمشتريين .

ويتكون القطاع الاقتصادي في الدول ذات الأنظمة الحرة من قطاع عام وقطاع خاص والقطاع العام فيها مملوك للحكومة وتقييمه أساسا لسد احتياجات ومجالات لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها بمشروعاته الفردية . ولا تبغى الحكومة من وراء قيام مشروعات القطاع العام تحقيق ربح أساسا وإنما هو اتجاه حديث لدعم الكيان الاقتصادي للدولة . وهو ما يطلق عليه الوظيفة الاقتصادية للدولة .

وأما القطاع الخاص فهو يتكون أصلا من المشروعات المملوكة للأفراد والتي تعمل وتنشأ أساسا بغرض تحقيق ربح في معظمها . والمفروض أصلا أن يتعاون القطاعان العام والخاص ويكمل أحدهما الآخر في سبيل توفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع . إلا أنه ظهرت

حديثا عوامل المنافسة الشديدة بينها على اكتساب الأسواق والمشتريين ، وصارت المنافسة تمثل المحرك الدافع نحو التطوير والتجديد عند كل منها .

واذا نظرنا الى قطاع الاعمال بشقيه نظرة شاملة من زاوية الأفراد لوجدنا أن ماينتججه قطاع الأعمال من سلع وخدمات يقوم أفراد المجتمع باستهلاكها . فهم في واقع الأمر يحددون عن طريق قرارات الشراء من جانبهم ماذا ينتج قطاع الأعمال من سلع أو خدمات ، وكم ومتى وأين يطرح هذا الانتاج في الأسواق وبأى سعر . والمستهلكون هم المبرر الحقيقي لبقاء وانشاء المشروعات في ميدان الأعمال . فاذا لم تنجح هذه المشروعات في اشباع مطالب وسد حاجات المستهلكين فانها في هذه الحالة تكون قد فقدت مبرر بقائها ، ويكون محكوما عليها بالفشل والغناء .

ومن ناحية أخرى ، هناك العاملون الذين يشغلون المراكز المختلفة في قطاع الأعمال مقابل أجر يحصلون عليه لقيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم .. ومن هؤلاء العاملين من يشغلون مراكز ادارية ، ومنهم من يقوم بأعمال خارج نطاق الادارة وعموما نلاحظ أن نجاح قطاع الأعمال يتوقف كلية على أداء هؤلاء العاملين ، مهما كانت مواقع العمل التي يحتلونها في المشروعات . ولهذا السبب أصبح من المسلم به ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة من مادية واجتماعية ونفسية لهؤلاء العاملين . كما صار أيضا متعارفا عليه أن تكون أماكن العمل أماكن ملائمة للحياة وتليق بالانسان المتحضر ، حيث يقضى الفرد العامل معظم سنوات عمره في هذه الأماكن .

واذا نظرنا الى قطاع الأعمال بنظرة شمولية أخرى من زاوية ملكية المشروعات فيه لوجدنا أن أصحاب المشروعات في قطاع الأعمال ماهم الا مستثمرون يستخدمون أموالهم في اقامة المشروعات تحقيقا للربح ومزايا أخرى . وشكل ملكية المشروعات في قطاع الأعمال ينقسم الى عدة أقسام وأشكال . فهناك المشروعات الفردية ، وشركات التضامن والشركات المساهمة ، والجمعيات التعاونية . وهناك تفرعات أخرى من هذا التقسيم الأساسى . ولكل شكل من هذه الاشكال خصائصه ومزاياه الى جانب سلبياته وعيوبه . وقطاع الأعمال يتيح كل هذه الأشكال القانونية المتنوعة للمشروعات حتى يختار كل فرد ما يتناسب ويتلاءم مع امكانياته وقدراته الى جانب ان هذه الأشكال المختلفة من المشروعات تفي باحتياجات قطاع الأعمال ليقوم بنشاطه في المجالات المتعددة .

ويحتل المديرون أهمية خاصة في قطاع الأعمال ، حيث يقع على عاتقهم تشغيل المشروعات ، والعمل على تحقيق الأهداف من وراء قيام هذه المشروعات . وعلى ذلك فهم الذين يحددون الاهداف ويخططون ويرسمون السياسات ويضعون برامج العمل ويوجهون ويراقبون . ونلاحظ في هذا الخصوص أنه كلما ازداد حجم المشروع ، وكلما اتسع نشاطه وتنوعت عملياته ، كلما زادت الحاجة إلى المديرين .



وللمدير في ظل العرف الإداري العديد من الأدوار والمسئوليات . فهو مسئول أمام المجتمع بصفة عامة ، وأمام جماعات معينة من هذا المجتمع بصفة خاصة ، من المستهلكين والمجتمع المحلي وأصحاب رأس المال والعاملين .

وهكذا تبدو أهمية دور المدير والإدارة في قطاع الأعمال ، سواء كان النظام الاقتصادي المعمول به في الدولة رأسماليا أو اشتراكيا . ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام الرأسمالي بما يتصف به من حرية مكفولة للحركة والتعامل والملكية بأقل قدر من القيود المفروضة من جانب الحكومة . أما النظام الاشتراكي فإن الحرية الفردية فيه تكون في إطار ما يتحدد على أنه المصلحة العامة للمجتمع ، بالإضافة إلى قصر النشاط في بعض القطاعات على الدولة دون الأفراد ، كما يكون هناك توجيه مركزي لكل الأنشطة الاقتصادية من خلال الخطة التي تضعها الدولة . والنظم الاشتراكية ليست ذات طابع واحد وإنما هي درجات . فبعضها أقرب ما يكون إلى النظام الرأسمالي ، وبعضها الآخر يجعلها أقرب ما يكون إلى الشيوعية .

وعموما نجد أنه مهما اختلف النظام الاقتصادي السائد في الدولة فإن المديرين يضطلعون بنفس الدور الهام الذي سبق أن أشرنا إليه . وقد يكون من أبرز أوجه الخلاف في هذا الصدد أن المدير في ظل النظام الرأسمالي تتحدد مسئولياته أمام أصحاب المشروع بصفة أساسية ، أما في ظل الأنظمة الأخرى فإنه يكون مسئولاً بدرجة أساسية أمام أجهزة الدولة .

#### (ب) أثر البيئة على قطاع الأعمال :

في الواقع أن قطاع الأعمال لا يعمل في فراغ ، وإنما هو محاط بالظروف البيئية المتعددة الجوانب . وقد أدى تطور الأعمال التجارية والنشاطات المتعددة للمشروعات الكبرى في قطاع الأعمال واتجاهها إلى العالمية إلى بروز فكر جديد في علم الإدارة وفنها . وهذا الفكر هو الربط بين نظرية الإدارة بوظائفها المعروفة من جهة ، ومقومات البيئة بما تحتويها من حضارة المجتمع وثقافته ، وكذلك خصائصها الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى<sup>(١)</sup> .

وقطاعات الأعمال ، كما هو الحال في الأفراد والمجموعات البشرية . تمثل قطاعات من القطاعات النشطة في أي مجتمع من المجتمعات والتي يمكن أن يحكم سلوكها وقراراتها مؤثرات البيئة الخاصة التي تعيش فيها وتتفاعل مع الآخرين من خلالها<sup>(٢)</sup> .

وعلى ذلك فإن البيئة بعواملها الطبيعية والتاريخية والاقتصادية والسياسية والحضارية والاجتماعية تؤثر على قطاع الأعمال . أن قطاع الأعمال ذاته يتفاعل مع تلك العوامل والمتغيرات ، بل ويتكيف تبعاً لها .

وتختلف دائرة البيئة من حيث الضيق والاتساع باختلاف حجم المشروع ومدى اتساع نشاطه

(١) د . مدني عبدالقادر علاقي وآخرون : الإدارة والبيئة - مركز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز بجدة - الطبعة الأولى

١٤٠٥/١٠٨٥ ، ص ١٧ .

(٢) المرجع السابق ص ١٨

وامتداد عملياته ، فقد يكون المشروع صغيرا أو محليا فلا يتأثر بالبيئة المحلية . وقد يكون نشاطها قريبا أو دوليا فيكون العالم في هذه الحالة هو بيئته التي يتأثر بها ويتفاعل معها . وعادة ما يأخذ المشروع الدولي شكل تنظيم متعدد الجنسيات . وواجب المشروع تجاه البيئة أن يتكيف معها وطبقا لها . ثم يعمل إذا استطاع على ادخال التغييرات عليها إذا كان ذلك يمكنه من تحقيق مصلحته وأهدافه بدرجة أكبر ، وإذن فالعلاقة بين المشروع والبيئة هي علاقة أخذ وعطاء ، فهو يأخذ من البيئة المحيطة به ما يحتاج إليه من موارد مادية ومن موارد بشرية ، ثم هو يعطى ما ينتجه من سلع أو خدمات . والمشروع في ظل ظروف البيئة يجب أن يثبت أنه جدير بالبقاء والانتفاء الى المجتمع الذى يعيش فيه . فعليه ان يقدم سلعا وخدمات جيدة تشبع حاجات أساسية . وعليه أن يضطلع بمسئوليته الاجتماعية التى تسهم في رفع مستوى معيشة الافراد وتعمل على تحقيق رفاهية المجتمع . وعليه أيضا أن يلتزم بالقيم الاخلاقية في معاملاته مع كل الاطراف ذات العلاقة .

والحقيقة أن معرفة الادارة في المشروع ، أى مشروع ، وادراكها تماما للخصائص الحضارية والبيئية للمجتمع الذى تعمل فيه وفي وسطه بكافة مفرداته ، هى الأساس السليم والخطوة الأولى في تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع<sup>(١)</sup> .

(ج) المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال :

سبق وأن أشرنا أن قطاع الأعمال يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة به . فهو يأخذ منها ، ثم يعطيها وبالتالي يؤثر عليها . ولأهمية هذه العلاقة بينها تحددت مسئوليات يفترض أن يتحملها قطاع الأعمال تجاه المجتمع ككل . ويمكن أن توضع هذه المسئوليات الكبيرة المتشعبة تحت بندين رئيسيين كما يلي :

١ - حماية البيئة

٢ - حماية والمحافظة على مصالح المستهلك .

ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالى :

(١) حماية البيئة :

شهد القرن العشرون العديد من الانجازات العلمية والتكنولوجية التى حققها الانسان في كثير من المجالات لدرجة أن أصبحت تلك المكتسبات العلمية الجديدة سمة من سمات هذا القرن ، وأصبحت تشكل الجانب الأكبر في حياة الإنسان المعاصر . إلا أن تلك الانجازات التكنولوجية قد تولد عنها الكثير من المشاكل التى سوف يظل ضمير الانسانية وقطاع الأعمال مسئولاً عنها مسئولية كاملة . وهذه تتمثل خاصة في تلوث الهواء ، وتلوث المياه ومشكلة المخلفات ومشكلة الضوضاء .

---

(١) المرجع السابق ص ١٩ .

ويمكن القاء بعض الأضواء السريعة على أسباب كل مشكلة من هذه المشاكل :

١ - تلوث الهواء :

تعتبر الصناعة والسيارات ومصانع الأسمدة بصفة خاصة مسئولة عن الجزء الأكبر من تلوث الهواء . وقد أصبحت مشكلة التلوث في الدول المتقدمة تثير قلق جميع الأفراد والهيئات والجماعات في تلك الدول لما لها من آثار ضارة على الصحة .

وقد يكون حادث تسمم أبناء ولاية بوبال في الهند نتيجة تسرب غاز سام من مصنع للأسمدة ، دليلا على هذه المساوئ والجوانب السلبية في مسيرة تقدم البشرية وتطورها العلمي والتكنولوجي .

ولازالت الصحف في أوروبا وأمريكا تنشر يوميا ما وصلت إليه درجة تلوث الهواء في بعض المدن وأن بعضها وصل الى معدلات أصبحت تشكل خطورة على الصحة العامة ، وتوجه يوميا النصائح إلى الأفراد بالتزام منازلهم وعدم الخروج منها والتقليل بقدر الامكان من تسيير السيارات .

٢ - تلوث المياه :

لوحظ أن المناطق الصناعية في كثير من المدن تستخدم المجارى المائية للتخلص من الفضلات الصناعية . وقد وصلت الحالة في بعض المناطق بالولايات المتحدة الأمريكية الى درجة عالية من الخطورة أدت الى قتل كل الكائنات الحية المائية . والبحيرات العظمى بأمريكا مثال على ما وصلت إليه خطورة التلوث ، حيث أثبت الخبراء أنه لم يعد بالامكان إعادة هذه البحيرات الى حالتها الأولى الأصلية ، وأن ما أصابها من أضرار لا يمكن علاجه .

٣ - المخلفات :

وتتمثل في مخلفات الاستهلاك اليومي للسكان ، مثل الأوراق والزجاجات والعلب الفارغة التي تلقى في كل مكان . وهي ظاهرة تسيء إلى الإنسان والطبيعة ، ويكفى أن ننظر الى مكان عام للتنزه أو لقضاء أوقات الأجازات بعد أن يتركه الأفراد في نهاية اليوم وما يكون عليه من قذارة تقبض النفس بسبب ما تركوه وراءهم من مخلفات .

٤ - الضوضاء :

ان الحياة المعاصرة الصاخبة ووسائلها المزعجة المستخدمة داخل المنازل وخارجها ساعدت على زيادة الضوضاء . وأصبحت ظاهرة زيادة الضوضاء عن الحد المعقول تلازم الحياة في المدن الصاخبة ، وأصبحت تمثل مظهرا من مظاهر تلوث البيئة . فالطائرات النفاثة واقترب المطارات من المساكن والمدن والسيارات والطبول ووسائل الترفيه ومكبرات الصوت والاذاعة التي تعلو أصواتها ولا تنقطع ليلا ونهارا أصبحت كلها عوامل تشكل ظاهرة

الضوضاء . وقد بدأت الحكومات تعمل على تخفيض الضوضاء بالقوانين والتشريعات نظرا لضررها على الأفراد من ناحية الصحة .

## (٢) حماية والمحافظة على مصالح المستهلك :

يعانى المستهلك فى العصر الحاضر وتحت ظل المشروعات الكبيرة ذات الانتاج الضخم من انخفاض جودة السلع ومن ارتفاع أسعارها ومن قلة البيانات عنها والتي تساعد فى اتخاذ قرار شرائها واستعمالها . بل كثيرا ما يصاب المستهلك بالضرر نتيجة استعماله لسلع غير آمنة . ولعل أكبر ضمان يحمى مصالح المستهلك هو أن تتوفر له حرية الاختيار بين السلع البديلة وأن يتسع أمامه مجال الاختيار .

هذا وقد تكونت تنظيمات فى الولايات المتحدة من المستهلكين تعمل على حماية المستهلك وترشده الى السلعة الأفضل من الأسواق . ويوجد فى المملكة العربية السعودية مصلحة حكومية لحماية المستهلك .

## (٣) لماذا يتحمل قطاع الأعمال مسئوليات اجتماعية ؟

هناك أسباب كثيرة لتحمله لهذه المسئولية . ويمكن أن نذكر بعضا من تلك الأسباب على النحو التالى :

### ١ - القيم الاجتماعية متغيرة وغير دائمة :

قد تكون المرحلة الحالية التى يمر بها المجتمع الدولى تركيز على الماديات أكثر مما تركز على المعنويات . وقد يكون التركيز على الأرباح أكثر من التركيز على أرواء المستهلك . وقد يكون التركيز على السع أكثر من التركيز على الحياة والتمتع بها . وقد تكون الفترة التى يمر بها العالم الآن هى فترة العمل من أجل السلام والتركيز على دفع التنمية الاقتصادية تحقيقا لرفاهية البشر والانسانية .

هذا وبينما مر العالم فيما سبق بفترات النعرات القومية فإنه يتجه حاليا الى العالمية والتضامن الدولى . وبينما تمر فترات يسود فيها الروتين والمحافظة على الأشياء كما هى ، تأتى فترة يسود فيها التغيير والابتكار والاستجابة لكل جديد .

هكذا مر على العالم فترات كان التركيز فيها على الوسائل ، وستأتى فترات يكون التركيز فيها على الغايات والأهداف . وقد يكون الاهتمام بالكفاية الاقتصادية ، ثم يتحول هذا الاهتمام بعد ذلك الى العدالة الاجتماعية .

ومن الملاحظ فى العصر الحاضر أن رجل الأعمال أصبح أكثر حساسية و، بتجابة لمطالب المستهلك ورغباته . وصارت المشروعات أكثر تجاوبا مع الأفراد كعناصر انسانية . فمثلا أصبح فى استطاعة أى عامل فى أى مشروع لبس ما يشاء فى الحدود المعقولة ، بينما كان قديما لايتوفر أى قدر من حرية السلوك للأفراد . وأصبحت المشروعات حاليا تتمشى من تلقاء



نفسها مع القيم السائدة في المجتمع وأعمالا لشعورها بالمسئولية الاجتماعية صارت تقرر أشياء وتجهزها وتشجعها ، بينما لاتقرر أشياء أخرى وتعمل على الحد منها .

## ٢ - العمل على تحقيق المصلحة الخاصة :

أصبحت المشروعات في قطاع الأعمال تعي تماما أنها عندما تعمل على مساعدة المجتمع ككل فهي في ذات الوقت تعمل على تحقيق وخدمة مصالحها الخاصة في المدى الطويل . وصار الاتجاه الآن عكس ما كان في الماضي . فمثلا عندما كانت شركة جنرال موتورز تعلن أن ما في مصلحة جنرال موتورز إنما هو في مصلحة الدولة صار الآن يتحول الى أن ما فيه مصلحة للدولة فيه أيضا مصلحة للمشروعات الخاصة . ومع ذلك فإن كل القطاعات قد لاتتفق مع هذا الاتجاه السابق ، حيث ربما نجد معارضة ومقاومة من جانب بعض المشروعات للاتجاه نحو الأغراض الاجتماعية ، ولكن عموما يمكن القول أن الاتجاه العام السائد حاليا هو الاتجاه نحو الشعور بالمسئولية الاجتماعية . ومن مظاهر هذا الاتجاه والمؤثر عليه زيادة المبالغ المخصصة لأغراض اجتماعية ، مثل الارتقاء بالتعليم والصحة والثقافة . هذا وقد اقتنعت المشروعات في قطاع الأعمال بأن البيئة الصحيحة لمعيشة الأفراد تزودهم بأفراد على درجة عالية من الانتاج ومن الولاء والشعور بالمسئولية . وإذا كانت هناك مشروعات لازالت لاتعي مسئولياتها الاجتماعية فإنها في حقيقة الأمر تضر بعدم هذا الفهم بمصالحها الخاصة وتعرض بقاءها للخطر بنفسها .

## ٣ - الشعور بالمسئولية الشخصية :

ويعتبر من الأسباب التي دفعت المشروعات أيضا الى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية . ويوجد العديد والكثير من رجال الأعمال ممن يشعرون بأنهم ساهموا أو ساعدوا في إيجاد الكثير من مشاكل المجتمع الحالي وأمراضه ، ولايتوانون عن عمل شيء ما لعلاج هذه الحالة . فبالنسبة لتلوث البيئة وما أصبح يسود البيئة من مخلفات ضارة وضوضاء يمكن لرجال الأعمال القيام بالكثير من الإصلاح والتغلب على بعض الآثار المترتبة على هذه الأمراض التي لوثت بيئة العمل والحياة في المجتمع البشري . وأيضا بالنسبة لحماية المستهلك فإن رجال الأعمال يمكنهم المساعدة في هذا المجال لتزويد المستهلك بما يحتاج إليه من بيانات عن السلع والخدمات التي يقدمونها ، كما يمكنهم المحافظة على سلامة وصحة المستهلك عن طريق جعل سلعهم أكثر أمنا في الاستعمال الشخصي .

## ٤ - امتلاك الموارد المالية والادارية :

يعتقد الكثيرون أن امتلاك المشروعات في قطاع الأعمال لموارد ادارية ومالية ضخمة يمكنها هذا من حل الكثير من مشاكل المجتمع وهناك الكثير من المشروعات التي تحقق ارباحا ضخمة ويتوفر لديها ادارة ناجحة وبأماكنها احتجاز جزء من أرباحها وتوجيهه نحو علاج أمراض المجتمع . وكثير من رجال الأعمال يؤمنون بهذا الاتجاه ، ويرون أنه يجب عمل موازنة بين الأرباح من ناحية وخدمة المجتمع من ناحية أخرى . ولن يستطيع أن يعيش طويلا في

الميدان المشروع الذى يحاول فقط زيادة أرباحه الى الحد الأقصى على حساب التضحية .  
بالتزاماته قبل المجتمع .

أما المشروعات التى تضحى أكثر فأكثر بأرباحها فى الفترة القصيرة المدى لكى تستجيب لتطلعات المجتمع فأنها سوف تجد نفسها فى مأمن بعيدا عن القلق على مصيرها فى المدى الطويل . والعكس صحيح فسوف نجد أن المشروعات التى تقلل من تجاوزها مع تطلعات وآمال المجتمع نظير محافظتها على أرباحها العالية فسوف تجد نفسها فى نهاية الأمر فى صدام محتدم مع المجتمع الذى يعتمد أرباحها عليه .

(٤) مشروعات قطاع الأعمال واستجابتها لمسئولياتها الاجتماعية :

يمكن أن تستجيب مشروعات قطاع الأعمال لما تتحمله من مسئوليات اجتماعية عن طريق الكثير من الحلول ، وخصوصا بالنسبة لمسئولياتها تجاه المجالات التالية :

١ - بالنسبة للفقير والتمييز فى المعاملة :

يمكن للمشروعات فى قطاع الأعمال أن تستجيب لمسئولياتها تجاه الفقر والتمييز فى المعاملة عن طريق الاعتدال فى تسعير منتجاتها بما يحقق مصلحتها وفى نفس الوقت يحقق مصلحة المستهلك ولا يحمل أكثر مما يطيق . والمشروعات يمكنها أيضا أن توفر ظروف عمل مواتية للعمالة بكل مسئولياتها ويمكنها تحاشي التسبب فى خلق البطالة وذلك عن طريق تحسين الإدارة وتأمين فرص النمو والتوسع أمام المشروعات ، مما يوفر الاستقرار فى العمل ويتيح فرصا جديدة للعمل .

وفى مجال آخر يمكنها المساهمة فى رفع المستوى العام للمجتمع بالمشاركة فى مشروعات الاسكان والتعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية وغير ذلك من الجوانب التى تخفف الأعباء المالية والمعنوية عن أفراد المجتمع .

أما فى مسألة التمييز فى المعاملة وعدم توفير فرص متكافئة أمام الأفراد فان مشروعات قطاع الأعمال تستجيب لمسئولياتها فى هذا الخصوص بتحقيق العدالة فى المعاملة والمساواة فى الشروط أمام الأفراد العاملين .

٢ - بالنسبة لبرامج حماية البيئة :

لعل استخدام السيارات يعتبر من أهم مصادر تلوث الهواء . ولقد قامت شركات صناعة السيارات بدراسة منذ سنة ١٩٥٢م فى الولايات المتحدة على هذه المشكلة وسأيرتها اليابان فى دراسات مشابهة . وتجربى الآن تجارب على تصنيع سيارات تسير بطاقة لا تؤدى الى تلوث الهواء . وتحذو الشركات فى الصناعات الأخرى حذو شركات صناعة السيارات فى هذا المجال حيث تعمل على التقليل من الأسباب المؤدية الى تلوث الجو .

أما بالنسبة لتلوث الهواء فان الشركات المعنية بهذه المشكلة تسعى حاليا في الدول المتقدمة الى الوصول والكشف عن وسائل كيميائية وفيزيائية للتخلص من الفضلات الصناعية وتحويلها الى مواد غير ضارة . وكذلك الحال بالنسبة لمشكلة الضوضاء فان الكثير من الشركات الصناعية تسعى حثيثا الى الكشف عن مصادر جديدة للتقليل من الضوضاء الصادرة من مختلف الأجهزة .

٣ - بالنسبة لبرامج حماية المستهلك :

وتسير هذه البرامج في اتجاهين :

اتجاه نحو مد المستهلك بكافة البيانات والمعلومات ، واتجاه آخر لتوفير سبل الأمان في السلع والخدمات .

ومن مظاهر الاهتمام بشكاوى وآراء المستهلكين في طلب بيانات عن كل ما يتعلق بالسلع التي يتعاملون فيها نذكر على سبيل المثال ما حدث لسيارة كورفير Corvair والتي انتجتها شركة جنرال موتورز فان البيانات التي أصدرتها الشركة عن تلك السيارة وما تلقتة من العملاء من انتقادات عن عيوب فنية ظهرت في تلك السيارة بعد نزولها الى السوق جعل الشركة تسحب السيارة من الأسواق ثم تتوقف كلية عن انتاجها . وهذا يؤكد حرص الشركات على تأمين عامل السلامة والأمان في السلعة المنتجة استجابة لرغبات العملاء لأن سلامتهم سلامة لمركز الشركة أو المشروع .





## ثانيا : تعريف بمنشأة الأعمال

### (أ) تعريف المشروع :

يجمع غالبية كتاب الادارة والاقتصاد على أن المشروع في قطاع الأعمال هو تنظيم فردى أو جماعى يهدف إلى اداء خدمة أو تقديم سلعة بأقل نفقة وبأقل جهد مع تحقيق أعلى فائض ممكن في ظل الظروف التى يعمل في ظلها المشروع ، سواء أكانت داخلية أو خارجية . ويرى علماء التنظيم أن المشروع ، أى مشروع ، ماهو الا وحدات اجتماعية انسانية يتم تكوينها في شكل تنظيم معين يهدف لتحقيق غايات محددة<sup>(١)</sup> .

ويختلف المشروع في شكله أو حجمه طبقا لنوع ملكية المشروع أو بالنسبة لعدد مراحل انتاج الخدمة أو السلعة وعدد العاملين فيه ، الا أن السمة الغالبة الملازمة لمشروع العصر الحالى هى الضخامة ، سواء أكان صناعيا أم زراعيا أم خدمات ، لأن ذلك سمة العصر الحاضر . وقد يكون المشروع فرديا ، يقوم بملكيته فرد ، أو قد يكون شركة تضامن من اثنين أو أكثر أو شركة توصية أو مساهمة أو هيئة عامة أو تمتلكه الدولة أصلا ، كل ذلك يتحدد طبقا للشكل القانونى للمشروع وحسب النظام الاقتصادى العام المعمول به في الدولة ، هذا ويمكن تقسيم المشروعات تقسيما عاما وفق طبيعة عملها على النحو التالى :

(١) مشروعات خدمات : ١ - فنية ٢ - ثقافية وترفيهية ٣ - اجتماعية

(٢) مشروعات اقتصادية : ١ - تجارية ٢ - مالية .

(٣) مشروعات قومية : ١ - على مستوى المحافظات والمدن ٢ - على المستوى القومى .

والمشروع مثل الانسان ، قد يبدأ صغيرا يحتاج الى رعاية وعناية ، ثم يصير يافعا قويا ، ثم قد ينحدر تدريجيا نحو الشيخوخة . ويتحتم قبل البدء فى اقامة أى مشروع دراسته دراسة عميقة ودراسة طريقة التمويل فى فترات الاعداد ثم مراحل الانتاج الكامل . ولا ترجع أهمية دراسة المشروعات قبل البدء فى تنفيذها الى تزايد حجم الموارد المادية والبشرية الضخمة واللازمة لهذه المشروعات بل قد ترجع أيضا الى تعقد وتداخل مراحل الانتاج والعوامل المؤثرة فيه ، وطول عمرها مما يزيد فى درجة المخاطرة التى قد تتعرض لها مثل تلك المشروعات أو المنشآت .

وتقام المشروعات أو المنشآت - مهما كبرت أو صغرت - من جانب الأفراد أو الهيئات أو الحكومات ، لتحقيق أهداف محددة واضحة . ومن طبيعة الأشياء الا يقدم الانسان على عمل إلا بعد التفكير فيه وتقدير ما يعود عليه وما يتحمله فى سبيل انجاز هذا العمل من أعباء

(١) د . فريد راغب النجار : النظم والعمليات الادارية والتنظيمية - الكويت - وكالة المطبوعات - الطبعة

الثانية ١٩٧٧م ص ١٢٦ .

وجهد . فاذا كان هذا ما يجب أن يكون عليه سلوك الانسان العادى فى أعماله العادية فما بالك عندما يقدم على انشاء مشروع معين . فهو لكى يضمن نجاح المشروع وتحقيق الهدف منه لابد له من أن يقوم بدراسة الفكرة بحيث تكون خطوات ومراحل انشاء المشروع واضحة تماما ومتكاملة فى ذهن صاحب المشروع أو القائمين على انشائه .

ان تنفيذ أى مشروع - كبر أو صغر - يتحمل أصحابه الكثير من الأعباء المالية والجهد والوقت والموارد المالية والبشرية حتى يقوم المشروع ويؤدى الغرض منه . ولم يعد تنفيذ المشروعات أو القيام بها متروكا للأفراد أو الهيئات تقوم بها وقت ما تريد أو حسبها تشاء وكيف تشاء ، بل أصبحت تلك المشروعات تخضع لعدة اجراءات تشريعية ونظامية معمول بها فى الدول ، حيث يترتب على قيام تلك المشروعات حبس موارد مالية وبشرية ومادية من موارد المجتمع . وهى مهما توفرت فهى فى النهاية محدودة . لذا تعمل الحكومات على عدم الافراط فى استخدامات تلك الموارد والمحافظة عليها عن طريق القانون والنظام العام الموضوع لمثل تلك المنشآت أو المشروعات .

ومن هنا يمكن القول أنه لم تعد المشروعات مهما كبرت أو صغرت تقوم على فكرة طارئة أو نزوة وقتية من صاحبها ، ولكن صارت تقوم على دراسات متعددة وطويلة ، حيث ثبت ان المشروعات - سواء تجارية أو صناعية أو خدمية - تقوم بدور كبير فى اقتصاد الدولة وفى تشكيل النظام الاقتصادى والسمة المميزة له ، خصوصا تلك المشروعات الكبيرة التى تقوم لتحقيق أهداف أو خدمات قومية محددة يتطلبها الكيان الاقتصادى للدولة .

لهذا كله وجب أن يكون واضحا فى فكر صاحب كل مشروع مسئوليته تجاه المجتمع ، بعدم الافراط فى استخدام الموارد المتاحة ، والعمل على تحقيق الأهداف وتطويرها ، ومسئوليته تجاه المستهلك للخدمة أو السلعة بتزويده بحاجته منها بأقل تكلفة ممكنة دون استغلال وبأحسن أسلوب . وبمثل هذا السلوك تحافظ المنشآت أو المشروعات على الموارد الطبيعية والبشرية للمجتمع . ولتحقيق هذا يجب أولا دراسة الفكرة دراسة عميقة وسليمة وتخطيط مراحل تنفيذها ووضع المقاييس العلمية لتقييم مراحلها ، ثم يبدأ تنفيذ المشروع واقامته طبقا للنظام العام المتبع فى الدولة باتباع الاجراءات والتشريعات التى صدرت وتصدر فى هذا الخصوص ، ثم يبدأ العمل بالمشروع باستخدام أحدث الوسائل وأكثرها تطورا وتقدما ليتسنى له تقديم أكبر انتاج ممكن بأقل نفقة ممكنة فى أحسن صورة وأكمل أداء .

### (ب) دراسة فكرة المشروع :

يجب على المسئول عن المشروع الجديد ، سواء كان هو صاحب المشروع أو هو المكلف بإدارته من قبل أصحاب المشروع ، أن يقوم بالخطوات التالية :

(١) دراسة فكرة المشروع : الموقع - كمية الانتاج - فرص التمويل - التسويق العمالة

اللازمة - اختيارها - الحوافز - الاتصالات فرص نجاح المشروع والمنافسة المحلية والاقليمية أو الدولية .

- (٢) دراسة أهداف المشروع : طبيعة الأهداف - الأهداف العامة والمحددة .
  - (٣) دراسة مراحل تنفيذ المشروع : وضع الهيكل التنظيمي - اجراء التسجيل التنفيذ .
  - (٤) الظروف التي يعمل في ظلها المشروع .
  - (٥) تجميع أكبر قدر من البيانات عن كل مرحلة سابقة .
- هذا ويتبادر في الذهن العديد من الأسئلة قبيل التفكير في قيام أى مشروع منها على سبيل المثال :

- (١) هل هناك طلب على السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع ؟
- (٢) هل الطلب مؤقت أم مستديم ؟
- (٣) هل هناك احتمال لوقف استخدام السلعة بعد فترة قصيرة من انتاجها وهل هناك سلع بديلة أمام المستهلك حاليا ومستقبلا ؟
- (٤) هل في الامكان انتاج السلعة أو الخدمة بشكلها المطلوب وتسويقها كاملا ؟
- (٥) هل الموارد الأولية المطلوبة لانتاج السلعة أو الخدمة متوفرة ، وهل تتوافر وسائل نقلها ؟

- (٦) هل يمكن انتاج السلعة أو الخدمة بسعر مناسب للمستهلك ؟
- (٧) هل يمكن انتاج السلعة بشكل منافس للسلع الأخرى وهل تتوافر الامكانيات المادية والبشرية والخبرة العملية المطلوبة ؟
- (٨) ماهى طبيعة السوق ؟ هل تسيطر عليه سلع معروفة أو عادات استهلاكية معينة ؟
- (٩) ماهى مقومات نجاح السلعة أو الخدمة ؟ هل الجودة أو التصميم أو الاعلام عنها أو وجود روابط قوية مع موزعى الجملة والتجزئة أم اختيار موقع المشروع أو للاعتناء على مسوقين مدربين ؟

- (١٠) هل يمكن تدبير الأموال اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع وتشغيله لمدة كافية ؟
- وفي حقيقة الأمر عندما يقرر شخص الدخول في قطاع الأعمال لكي يعمل لحسابه الخاص فإنه في أغلب الأحوال ينضم الى قطاع الأعمال للمشروعات الصغيرة ، مالم يكن لديه رأس مال ضخم يكفي لاقامة مشروع من الحجم الكبير .. ومن الملاحظ أن المشروعات الصغيرة تسيطر على ميادين تجارة التجزئة والخدمات .

وفي كل مشروع كان سيواجهك سؤال هام هو : كم من المال يحتاج المشروع ؟

وبداهة يتوقف حجم هذا المال على نوع النشاط المطلوب العمل فيه ، وأيضا على حجم ونوع المشروع وموقعه وعوامل أخرى كثيرة . ولكن في جميع الأحوال يتطلب الأمر أن يكون



لديك من المال ما يكفي ليس فقط للبدء بالمشروع ولكن الى جانب هذا أيضا ما يظل كاحتياطي لدعم المشروع حتى يصبح قادرا على تمويل نفسه بنفسه .

وقد يستغرق هذا وقتا قد يطول أو يقصر طبقا للظروف التي أنشئ فيها أو تمر بها مراحل المشروع . وبسبب تغير الظروف والأحوال الاقتصادية السائدة فانه من الصعب أن توجد طريقة علمية سليمة يمكن بها تحديد الكمية اللازمة من المال لقيام مشروع معين ، حيث تختلف هذه الكمية كثيرا أو صغرا طبقا لاختلاف الحالة والظروف ومن مكان لآخر ومن بلد الى آخر . إلا أنه عموما يجب على صاحب المشروع الجديد أن يأخذ في اعتباره عند تحديد رأس المال المطلوب معدل دوران البضاعة في المجال الذي سيعمل فيه وصافي الربح المتوقع من كل وحدة من المبيعات والتكاليف المستثمرة في شراء الأصول من معدات ومواد . كما يستلزم الأمر القدرة على تقدير النفقات المطلوبة من المشروع على شكل ايجار وضرائب وتأمين ورسوم خدمات الاضاءة والمياه والكهرباء والاعلام وغيرها . وقد يكون من الحكمة أن تزيد التقديرات في هذه الحالة بدلا من النقصان . وهنا يواجهك سؤال آخر هام : من أي المصادر تحصل على المال المطلوب ؟ عموما وفي كل الحالات يجب أن تعتمد على مصادرك الخاصة أكثر مما تعتمد على مصادر الاقتراض .

وأخيرا وبعد أن تحدد نوع النشاط الذي ترغب في مزاولته وحجم رأس المال المطلوب للمشروع عليك أن تختار الموقع الملائم للمشروع ، وهذا يتطلب اختيار المدينة ثم الحي أو المنطقة ثم الموقع الأصلي للمشروع . وهناك الكثير من العوامل التي يجب مراعاتها في اختيار الموقع المناسب .

وعندما يبدأ المشروع فأنه من أكبر عوامل النجاح بعد ذلك هو تواجد ادارة سليمة مقرونة بخبرة مكتسبة وبصفات شخصية حميدة تؤدي الى نجاح المشروع وازدهاره .

(جـ) اختيار الشكل القانوني للمشروع :

هناك عدة اعتبارات يتوقف عليها اختيار الشكل القانوني الأنسب للمشروع نذكر منها مايلي :

(١) طبيعة العمل المراد انجازه وحجم العمليات التي يقوم بها المشروع .

(٢) حجم رأس المال الذي يساهم به مؤسسو المشروع .

(٣) تقدير الاحتياجات المالية اللازمة مستقبلا للمشروع .

(٤) مدى توفر الكفاية الفنية والادارية اللازمة لعمل المشروع .

(٥) مدى استعداد المستثمرين لأموالهم في المشروع لتحمل الاخطار .

فاذا ما أخذنا في اعتبارنا هذه العوامل يمكن بعدها تحديد واختيار الشكل الأنسب للمشروع ، وعموما هناك اتفاق في الفكر الاداري والقانوني على أشكال رئيسية للشكل القانوني للمشروع ويمكن حصرها فيما يلي :



(١) المشروع الفردي .

(٢) شركة التضامن

(٣) شركة المساهمة

(٤) الجمعيات التعاونية

وسنعطى لمحة سريعة عن كل شكل من هذه الأشكال القانونية فيما يلي :

(١) المشروع الفردي :

يعتبر المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات حيث يمتلكه شخص أو فرد واحد يكون له الحق في الحصول على إيرادات المشروع ، كما أنه يكون المسئول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات والديون على المشروع لدى الغير . ويكون لصاحبه الرقابة الكاملة على أوجه نشاط المشروع . وعادة لا يتطلب انشاء مشروع فردي مبالغ وتكاليف عالية .. كما أن القوانين واللوائح لا تشترط اجراءات معقدة عند اتمام اجراءات الانشاء والتكوين كتلك التي يتطلبها الأمر عند القيام بالأنواع والأشكال الأخرى من المشروعات خصوصا في حالة شركات المساهمة .

ويتمتع صاحب المشروع الفردي بحرية كبيرة في اتخاذ ما يراه من قرارات حيث لا يكون هناك من يرجع إليه أو يأخذ موافقته قبل اتخاذ القرار . وهذه الميزة تعطي الرضا النفسي لكثيرين من أصحاب المشروعات الخاصة حيث يشعر صاحب المشروع بأنه حر في العمل لا يخضع في عمله لأي سلطة ولا حدود على جهده وعمله وابداعه ، مما يؤدي غالبا الى نتائج طيبة ومرضية فيما لو توفرت في صاحب المشروع القدرة على الابداع والتقدير السليم لكل الأمور وحسن الخلق في المعاملة واتخاذ القرارات الرشيدة السليمة في كل المواقف .

وقلة رأس المال أو عدم القدرة على تجميع أموال كبيرة لتنفيذ واقامة مشروع فردي كبير يعتبر من أكبر وأكثر العيوب شيوعا في المشروع الفردي ، حيث أن الفرد الواحد لا تتوافر لديه الأموال الكافية لتنفيذ مثل هذا المشروع على الوجه المرضي ، ولكن الذي يحدث عادة هو أن يتحول المشروع الفردي الى شركة مساهمة حتى يمكن الحصول على الأموال اللازمة للتوسع . ومع هذا يجب الا يتبادر الى الذهن أن كل المشروعات الفردية صغيرة الحجم أو أن كل الشركات المساهمة كبيرة ، فأحيانا تكون المشروعات الفردية أكبر حجما من الشركات المساهمة .

هذا الى جانب أن هناك قطاعات معينة بالذات يغلب فيها نشاط المشروعات الفردية الخاصة ، كما هو الحال في قطاع تجارة التجزئة والخدمات .

(٢) شركة التضامن :

ما هي إلا مشروع يمتلكه ويديره ، شخصان أو أكثر بموجب عقد . وشركات التضامن عادة أكبر في الحجم من المشروع الفردي نتيجة تجميع الشركاء لجميع أموال المتضامين واستغلال ما

قد يتوافر فيهم من خبرات فنية وإدارية . ومن الناحية القانونية تتميز هذه الشركات بسهولة اجراءات تكوينها ، كما أن الشركاء فيها مسئولون عن ديون الشركة مسئولية مطلقة وغير محدودة ، بمعنى أنه إذا لم تكف أموال الشركة للوفاء بديونها فإن أموال وممتلكات الشركاء المتضامنين الشخصية تقوم بتسديد هذه الديون . ولهذا فإن من الصعوبات التي تحد من انتشار هذه الشركات عدم توافر الثقة والاخلاص الكامل بين عدد الشركاء المتضامنين ، إذ أن واحدا منهم قد يوقع الشركة بأكملها في أزمات مالية قد تذهب بممتلكات الآخرين الشخصية .

### (٣) شركات المساهمة :

وهي شخص معنوي من أشخاص القانون العام يخلقها القانون لاداء أغراض محدودة . ويعتبر هذا الشكل من المشروعات أنسب الأشكال في الحالات التي تتطلب استثمار رؤوس أموال كبيرة ، ولذا نجد أن الشركات المساهمة هي في الغالب في المجال الصناعي لكثرة احتياجات الصناعة الى تمويل كبير .

وظهرت الحاجة الى مثل هذه الشركات المساهمة بعد الثورة الصناعية الأولى ، حيث ظهرت أهمية الانتاج الكبير والتسويق على نطاق كبير للحصول على وفورات إما داخلية أو خارجية . وقد تطلب الانتاج الكبير والتوزيع في الأسواق الواسعة الكبيرة احجاما ضخمة من رؤوس الأموال لم يكن من الممكن الحصول عليها الا عن طريق المساهمة من عدد كبير من الأفراد ، ومن ثم ظهرت الشركات المساهمة .

وكان من الضروري اعطاء الشركات المساهمة الشخصية المعنوية حتى تشجع الأفراد على استثمار مدخراتهم فيها بحيث تكون مستقلة تماما عنهم وتستمر في عملها ولا تتأثر بتصرفات المساهمين أو ما يطرأ على ملكيتهم من تغيرات بالموت أو الانسحاب أو البيع للأسهم . ولا تتعدى مسئولية كل مساهم حدود قيمة ما يمتلكه من أسهم في رأس مال الشركة . وتصدر هذه الشركات أنواعا مختلفة من الأسهم حتى تعطى الفرصة كاملة للأفراد على اختلاف رغباتهم وامكاناتهم المالية .

وتتميز شركة المساهمة عن غيرها من المشروعات الأخرى بانفصال ملكية الشركة عن الادارة ، حيث أن أصحاب الشركة من المساهمين لا يديرون الشركة بأنفسهم ، وإنما ينوب عنهم مجلس ادارة ينتخبونه .

### (٤) الجمعية التعاونية :

يراعى في التنظيم التعاوني ثلاثة مبادئ أساسية هي :

١ - التمثيل الديمقراطي : ويتمثل في صوت واحد لكل عضو ، بغض النظر عن عدد ما يمتلك من أسهم .

٢ - الحصول على نسبة محدودة من العائد على رأس المال المستمر : وهذا يخالف الشركات المساهمة التي لاتضع حدا على مقدار العائد على رأس المال .

والعضو في الجمعية التعاونية لا يقدم أمواله بهدف الحصول على أكبر عائد عليها وإنما لكي يحصل على مميزات ووفورات أخرى .

٣ - توزيع الأرباح على اساس كمية التعامل : يتم توزيع صافي الأرباح أو الإيرادات في نهاية السنة المالية على الأعضاء في الجمعية حسب تعاملهم مع الجمعية ، بينما في شركات المساهمة العادية يوزع صافي الربح على حملة الأسهم حسب عدد الأسهم المملوكة .  
(د) القطاع العام والقطاع الخاص :

من القرارات التي تتخذها الحكومات التي تسير على طريق التنمية الاقتصادية أن تحدد ما اذا كانت تقوم بنفسها بإنشاء أو امتلاك أو ادارة المشروعات التجارية والصناعية الجديدة ، أو ترك ذلك المجال كلية أو جزئيا للقطاع الخاص .

ولا شك أن درجة كبيرة من نجاح التنمية وتحقيق درجة عالية من النمو الاقتصادي في الدولة يتوقف على الطريقة التي تقوم بها المشروعات وعلى الكيفية التي تدار بها .  
وإذا كان الاتجاه الحالي في بعض الدول هو نحو التوسع في القطاع العام فإن هناك مجالات تحتم بالضرورة وضعها في شكل قطاع خاص . وأيضاً هناك اتجاه سائد في كثير من الدول نحو تشجيع وتنمية القطاع الخاص ومشروعاته .

ومعظم الدول النامية يتكون اقتصادها في الغالب من قطاع عام يعمل الى جانب قطاع خاص ، كما هو الحال في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية ودول الخليج .  
وتقوم الحكومات بتحديد مزيج من القطاعين العام والخاص في محاولة للموازنة بينهما بالشكل الذي يحقق أقصى مزايا ممكنة في كل نظام ويعمل على تنفيذ ودفع عجلة التنمية في الدولة .

#### (١) لماذا تقوم الحكومة بالمشروعات الاقتصادية ؟

تم وضع القطاعات الاقتصادية داخل الملكية العامة للدولة لاسباب عقائدية في بعض الدول الشيوعية ، ولجأت دول أخرى الى تكوين قطاع عام لاعتبارات أملت في الظروف الاقتصادية والامكانيات المحدودة في بعض الدول ولشدة حاجتها الى مثل هذا النوع من المشروعات عندما تبين عدم قدرة القطاع الخاص على انشاء مشروعات صناعية معينة تحتمها عمليات التنمية الاقتصادية ، فتلتزم الحكومة في هذه الحالة بالدخول بنفسها واقامة المشروعات الاقتصادية المطلوبة .

وعموماً نجد أن رأس المال المحلي لا يكفي لإنشاء وقيام مثل تلك المشروعات الكبيرة ولا توجد الهيئات القادرة على تجميع الأموال اللازمة لهذه المشروعات أو حتى ادارتها بما يجبر الحكومة على اقامة وادارة هذه المشروعات .

وتستفيد المشروعات الحكومية من جوانب متعددة بسبب ارتباطها بالجهاز الحكومي .  
فيمكن لها مثلاً توفير المواد الأولية اللازمة وتزويدها بالخدمات الأساسية والضرورية كالطرق والسكك الحديدية والمرافق والقوى المحركة . هذا بالإضافة الى أن كثيراً من الحكومات تدخل مع حكومات أخرى في اتفاقيات بهدف توفير الخبرات الفنية الأجنبية اللازمة لمشروعاتها الاقتصادية الجديدة وحتى تعمل في المدى الطويل على تدريب القوى الوطنية المحلية .



(٢) العوامل التي تساعد على نجاح المشروعات الحكومية :

هناك الكثير من هذه العوامل ، ويمكن إيجازها فيما يلي :

١ - تحسين الادارة ، وهذا يتطلب :

١ . تحديد هدف كل مشروع .

٢ . وضع نظام للحوافز للعاملين .

٣ . اعطاء قدر كبير من اللامركزية في الادارة .

٢ - اختيار أحسن وأكفأ العناصر للادارة .

٣ - تزويد الادارات بالتوجيهات والسياسات العامة تاركة التنفيذ والمرونة فيه للإدارة .

٤ - تقييم نتائج المشروعات دوريا من فترة لأخرى للتأكد من سيرها حسب التوجيهات والسياسات المرسومة .

(٣) هل هناك شكل قانوني أفضل :

تحتاج المجتمعات الانسانية إلى مختلف الأشكال في ملكية المشروعات ، كما أنها في حاجة الى مختلف الأنواع من النشاطات المتباينة للمشروعات ذات الأحجام المختلفة . ونحن في حاجة الى الشركات المساهمة في مجال انتاج سلع كالحديد والصلب والسيارات وأجهزة التكييف وأجهزة التلفزيون . فهذه الشركات هي التي تستطيع أن تنتج وتسوق هذه السلع بكميات كبيرة ، بما يتيح لها الحصول على وفورات داخلية وخارجية تؤدي الى تخفيض تكلفتها وبالتالي سعرها ، بما يجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين .

كما أن الشركات المساهمة تتوفر لديها امكانيات لتقويم بإجراء البحوث العلمية البحتة والتطبيقية لتخدم أهدافها أولا ولتحقق وتسائر التقدم العلمي والتكنولوجي السائد في معظم دول العالم المتقدم . فهي بإمكانياتها تستطيع أن تتحمل في سبيل ذلك الأخطار التي لا يقوى غيرها عليها ، وأن تقدم لأعداد كبيرة من الأفراد فرصا للعمل وظروف مادية ومعنوية أفضل من غيرها .

وفي جانب آخر نجد المشروعات الصغيرة التي تكون عادة على شكل مشروعات فردية تؤدي دورها في المجتمع وتحاول أن تأخذ مكانها ودورها في الاقتصاد القومي ، إذ هي منطلق لمهارات وقدرات وكفايات لشخصيات تبرز في المجتمع وتعمل لحسابها الخاص بغية تحقيق منافع مالية ومادية لنفسها وللمجتمع .

وهي في نفس الوقت أنسب الأشكال القانونية لبعض أوجه النشاط الفردي . مثل القيام بالخدمات والصناعات الحرفية ومجالات كثيرة في تجارة التجزئة . وعموما هذه المشروعات الكبيرة . كما نجد أن شركة التضامن تدخل أيضا في ميادين مشابهة لتلك التي تدخلها المشروعات الفردية .



#### (هـ) اختيار موقع المشروع :

موقع المشروع له دور اساسى وهام فى درجة نجاح المشروع . واكتشاف عدم ملائمة الموقع لنشاط المشروع قد يكون من الصعب تصحيحه لارتباط ذلك بتركيبات وانشاءات رأسمالية اذا أراد نقلها يفقد جزءا كبيرا منها .

ومشكلة اختيار الموقع لا تعنى فقط اختيار موقع مشروع جديد بل أيضا تعنى الحكم على مدى استمراريته .

#### (١) اختيار موقع المشروع التجارى :

هناك عوامل يجب مراعاتها فى اختيار موقع المشروع التجارى منها :

- ١ - تحديد المدينة .
- ٢ - نوعية الصناعات القائمة وعددها وامكانيات نجاحها .
- ٣ - معرفة عدد السكان فى المدينة واحتمالات التوسع السكانى مستقبلا .
- ٤ - عادات السكان المستهلكين .
- ٥ - مقدار دخولهم وتوزيعاتها .
- ٦ - عدد المشروعات القائمة وطبيعة المنافسة المتوقعة منها .
- ٧ - معرفة الأنظمة الموجودة والإمام بها .
- ٨ - التعاون مع القائمين على الحكم المحلى .
- ٩ - مستوى الايجار فى المناطق المختلفة من المدينة .
- ١٠ - مدى توفر المباني الحديثة فى المدينة .

#### (٢) اختيار موقع المشروع الصناعى :

يواجه المشروع الصناعى نفس المشكلة عند تحديد واختيار الموقع المناسب لقيام عملياته . وتعتبر مشكلة هامة فى هذا النوع من المشروعات نظرا لصعوبة اعادة النظر وتصحيح الخطأ الناتج من اختيار الموقع . ورغم هذا فيمكن الاسترشاد بالقواعد التالية :

- ١ - اختيار المنطقة الجغرافية القريبة من الأسواق ومن مصادر المواد الأولية ومصادر القوى العاملة والوقود والمياه والقرب من وسائل النقل .
  - ٢ - اختيار المناطق ذات الظروف المناخية والطبيعية الصحيحة والملائمة للعمل وظروف العمل .
  - ٣ - المقارنة بين قيمة الأرض وشكل المساحات المتاحة ومدى مناسبتها لإقامة المصنع ومدى توفر مساحات اضافية للتوسع .
- ورغم هذا فالأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر تختلف من صناعة لأخرى ومن مشروع لآخر .

#### (و) وظائف المشروع :

يقوم المشروع بالعديد من الوظائف حتى يحقق الأهداف التى من أجلها أنشئ المشروع

وأقيم . والوظائف الأساسية لأي مشروع هي التعرف على وجود حاجات للمستهلكين تتطلب الاشباع فيعمل من جانبه على انتاج السلع او الخدمات التي تقابل هذه الحاجات وتجعلها في متناول المستهلكين . وهو في سبيل ذلك يحتاج الى أموال والى ادارة سليمة . ومن هذا يتبين لنا ان الوظائف الأساسية الثلاث للمشروع هي :

١ - التسويق .

٢ - الانتاج .

٣ - التمويل .

وعندما يكبر المشروع وتتسع عملياته يمكن أن يتفرع الى وظائف اخرى مساعدة . فمثلا : تضم وظيفة التسويق وظائف أخرى كالبيع وبحوث التسويق والاعلان وغيرها . وقد تكون اكثر تفريعا حسب طبيعة عمليات المشروع وتنوعها .

وقد تتفرع عن وظيفة الانتاج وظيفة للشراء والتخزين والصيانة وهكذا . أما الوظيفة المالية فتلازمها الوظيفة المحاسبية باعتبار أن المحاسبة هي لغة التمويل وعلى اعتبار أن تفهم الوظيفة المالية لا يتأتى إلا بوجود أساس من الفهم المحاسبى . وقد رأينا في هذا العرض أن نبدأ بالكلام عن وظيفة التسويق على اعتبار أن التسويق يأتى قبل الانتاج حيث يفترض أن يتعرف المشروع أولا على احتياجات السوق قبل أن يبدأ في الانتاج . وهذا ما يحدد سياسات المشروع في أن ينتج ما سبق أن تعرف على احتمالات بيعه وتسويقه ، وليس العكس في أن يبيع ما سبق أن أنتجه . هذا هو المفهوم لأولية التسويق على الانتاج أو ما يطلق عليه المفهوم التسويقي . وهذا ما تأخذه وتسير عليه الدول المتقدمة حيث تعترف بأهمية المستهلك وبأن المستهلك هو سيد الموقف وملك السوق ، ويجب أن تعمل جميع القطاعات على ارضائه وتلبية احتياجاته ومطالبه .

## الفصل الحادي عشر

### وظيفة التسويق

أولا : المفهوم التسويقي  
ثانيا : الادارة التسويقية

## أولا : المفهوم التسويقي

### (أ) تعريف التسويق :

التسويق هو التعرف على ما يريده المستهلك ، وتخطيط السلعة التي ترضى هذه الحاجة ، والعمل بأفضل الطرق على تسعيرها وترويجها وتوزيعها . ويمكن القول أنه عندما يبيع شخص ما شيئا فإن ذلك يكون بداية لسلسلة من الأنشطة . فالبيع جزء من التسويق يولد الدخول والايادات التي يقوم رجال التمويل بإدارتها ويقوم رجال الانتاج باستخدامها في انتاج السلع .

وأول خطوة في برنامج تسويقي هي تحليل السوق ، وهل هو سوق استهلاكي أو سوق صناعي . والسوق عبارة عن أفراد لديهم أموال للانفاق ورغبة في الانفاق . وبعد تحليل السوق وتحديد خصائصه والتعرف على احتياجاته يوضع برنامج مبني على السلعة التي يحتاجها السوق ، وتسعر بالسعر الصحيح الذي يقابل القوة الشرائية في السوق . وبعد تخطيط وتسعير السلعة توضع خطة لتوزيعها وترويجها . فيتحدد الوسيط سواء كان تاجر جملة أو تجزئة أو الاثنين معا ، وقناة التوزيع التي تصل السلعة من خلالها الى المستهلك . أما الترويج فيأخذ شكل البيع الشخصي والاعلان وترويج المبيعات . وكل هذا يعبر عنه بالدور الذي يضطلع به التسويق في المجتمع ، وعلى أساسه يمكن الحكم على مدى نجاح التسويق في تحمل مسئوليته الاجتماعية .

### (ب) أهمية التسويق :

التسويق ليس فقط أحد الأنشطة في قطاع الأعمال . إن له بعد آخر اكبر من ذلك هو البعد الاجتماعي . فكل شيء في هذه الحياة يحتاج الى تسويق ، سواء كان فكرة أو سلعة أو خدمة ، وسواء كان في مؤسسة تعليمية أو اجتماعية أو اقتصادية . ولكننا سنقصر كلامنا على التسويق في قطاع الأعمال . وهنا نعرف بأنه النظام الكلي الذي يضم الأنشطة التي تقوم بتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي يحتاج اليها المستهلكون والمستهملون الصناعيون ، ويبدأ التسويق عندما يكون هناك أفراد يحتاجون الى أكثر مما ينتجون وأفراد ينتجون أكثر مما يحتاجون .

ونقول أن التسويق بدأ مع الثورة الصناعية ، حيث بدأ الإنتاج في المصانع . إلا أنه ظل في المرتبة الثانية بعد الانتاج ، حيث كان الطلب أكبر من قدرة المصانع على مواجهته . وعندما بدأ الانتاج يزيد عن الطلب ويتكون فائض من السلع والخدمات ، وهو ما حدث بعد الحرب العالمية الأولى ، ثم بشكل أقوى بعد الحرب العالمية الثانية ، تحولت الأسواق الى أسواق مشترين . وأصبحت المشكلة التي تواجه رجال الأعمال هي مشكلة التسويق . وينطبق هذا الكلام بوجه خاص على الولايات المتحدة الأمريكية ،



حيث أطلق على اقتصادها « اقتصاد الوفرة » . وهو يعنى أن الدولة تنتج أكثر بكثير مما يحتاج إليه سكانها . أما حيث يكون المعروض من السلع أو الخدمات قاصرا على مقابلة المطلوب فإن المشكلة تكون مشكلة انتاج ، ويكون السوق سوق بائعين . ولعل ما يثير الدهشة أن الولايات المتحدة وجدت نفسها في مثل هذا الموقف في أوائل السبعينات عندما واجهت الكثير من الصناعات نقصا في المواد التي تستخدمها في الانتاج وفي تشغيل مصانعها . وكان الاعتقاد السائد أن الاقتصاد الأمريكى هو اقتصاد وفرة وأن الموارد المتاحة بلا حدود ، وأن في استطاعة الناس أن تستخدم ما تشاء من السلع وأن تسرف في استخدامها كما تريد . فكان هناك نقص في الوقود في سنة ١٩٧٣م أو ما أطلق عليه « أزمة الطاقة » . إلا أنه في منتصف السبعينات ظهر نقص في صناعات أخرى خلاف صناعة البترول والصناعات التي تعتمد عليها ، مثل صناعات البلاستيك والبتروكيماويات ، ومنها صناعة الأخشاب والورق والمنتجات الزراعية . وكان ان بدأت الادارة تفكر ولأول مرة منذ سنوات عديدة في السؤال « كيف تنتج ؟ » وليس « كيف تسوق ؟ » ومع ذلك فإن الادارة البعيدة النظر لم تستبعد اطلاقا أهمية التسويق ولم تقل لنفسها : لماذا نهتم بالتسويق طالما باستطاعتنا أن نبيع كل ما نقوم بإنتاجه . وكل ما حدث هو تغيير في السياسات . فبعد أن كان الاتجاه في الخمسينات والستينات نحو التوسع في التشكيلات وخطوط المنتجات أصبحت السياسة في السبعينات الانكماش والاقصار على التشكيلات وخطوط المنتجات الضرورية والتركيز على الأصناف الأكثر ربحية . كما اتجهت الادارة نحو تخفيض الانفاق على الاعلان والاقصار على الأنواع الأساسية والحيوية .

(ج) المفهوم التسويقي :

منذ أن بدأ رجال الأعمال يتحققون من الأهمية البالغة للتسويق من أجل نجاح مشروعاتهم فقد بدأت تظهر فلسفة جديدة في قطاع الأعمال يطلق عليها المفهوم التسويقي مبنية على ثلاث نقاط أساسية هي :

(١) يجب أن يدور كل التخطيط وكل العمليات في المشروع حول المستهلك .  
(٢) يجب أن يكون الحجم المربح من المبيعات هو هدف المشروع ، وليس فقط الحجم كهدف في حد ذاته .

(٣) يجب أن يكون هناك تنسيق بين جميع الأنشطة التسويقية<sup>(١)</sup> .

ويمكن توضيح المفهوم التسويقي بالقول بأنه عبارة عن جعل إرضاء مطالب المستهلك هو المبرر الاقتصادي والاجتماعي لقيام وبقاء أى مشروع . وعلى ذلك يجب أن توجه كل جهود وأنشطة المنشأة نحو التعرف على حاجات ومطالب المستهلكين والعمل على إرضائهم ، وفي نفس الوقت العمل على تحقيق ربح معقول في الفترة الطويلة .

(١) دكتور صلاح الشنواني - الادارة التسويقية الحديثة ( مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية - ١٩٨٦م ) ص ٢٦ و ٢٧ .

ونفرق بين التسويق والبيع من خلال المفهوم التسويقي كالاتي :

التسويق	البيع
(١) التركيز على حاجات ومطالب المستهلك	(١) التركيز على السلعة .
(٢) قيام المشروع بتحديد مطالب المستهلكين أولا ثم تحديد الكيفية التي يقابل بها هذه المطالب بإنتاج سلعة وتوزيعها بربحية .	(٢) قيام المشروع بإنتاج السلعة أولا
(٣) التركيز على حاجات السوق	(٣) التركيز على حاجات المنشأة

وطبقا لمفهوم التسويق لا تقول الادارة المسئولة عن المنشأة « نحن ننتج سلعة كذا » أو « نحن نبيع سلعة كذا » ، وانما يجب أن يدور الكلام حول السوق ومطالب المستهلك . فلا تقول شركات صناعة أجهزة التبريد وغيرها من الأجهزة الكهربائية المنزلية « نحن نعمل في صناعة أجهزة التكييف » وانما تقول « نحن نعمل في مجال الرفاهية المنزلية » . ولا تقول شركة لبيع الأدوات الرياضية « نحن نبيع مختلف الأدوات الرياضية » وانما تقول « نحن نعمل في مجال الصحة والرشاقة » .

ونود أن نفرق أيضا بين المفهوم التسويقي والتسويق . فالمفهوم التسويقي هو فلسفة وهو طريقة للتفكير . أما التسويق فهو عملية أو طريقة للعمل . ومن الطبيعي أن يأتي التفكير أولا ثم يليه العمل . فلكي تستفيد المنشأة الى أقصى حد من المفهوم التسويقي فإنه يجب وضع فلسفته موضع التنفيذ . وهذا يتطلب :

- (١) ان تنظم جميع الأنشطة التسويقية وتنسق وتدار بشكل جيد .
- (٢) أن يعطى مدير التسويق دورا هاما في التخطيط ورسم السياسات على مستوى المنشأة ككل .

فإذا تحقق هذان الجانبان فإنه يكون هناك ادارة تسويقية . وعلى ذلك فالادارة التسويقية هي عبارة عن المفهوم التسويقي في حالة عمل . أى هي عبارة عن تطبيق المفهوم التسويقي .

## ثانيا : الادارة التسويقية

(أ) تطور الادارة التسويقية :

منذ الثورة الصناعية مرت الادارة التسويقية في ثلاث مراحل ، وبدأت تدخل في مرحلة رابعة . وهذه المراحل هي :

(١) مرحلة الانتاج :

وفي هذه المرحلة كان التركيز على الانتاج . وكان معنى ذلك أن يقوم مديرو الانتاج بتحديد الأهداف ووضع الخطط للمنشأة . وكانت فلسفة التشغيل تدور حول التركيز على الانتاج الكبير لخطوط منتجات مبسطة وبتكاليف منخفضة للوحدة .

وكانت مهمة ادارة المبيعات هي بيع هذا الانتاج بسعر يحدده رجال الانتاج والتمويل في المنشأة . وكانت هناك ادارة مبيعات . ولم تكن ادارة التسويق قد عرفت بعد . وكانت مهمة مدير المبيعات الرئيسية الاشراف على القوة البيعية ، وبتوسيع الأسواق وجدت تفرعات في ادارة المبيعات للقيام بأنشطة جديدة ، مثل الاعلان وبحوث التسويق ومبيعات التصدير .

(٢) مرحلة البيع :

في أعقاب الكساد العظيم الذي ساد العالم في الثلاثينات أصبحت المشكلة هي كيف نبيع . فلم يعد يكفي ان ننتج سلعة جديدة ، بل أصبح المطلوب البحث عن سوق لبيعها . وفي هذه المرحلة حظيت ادارة المبيعات باهتمام وتقدير ، كما تحملت المزيد من المسؤوليات . ووضعت كافة الأنشطة المتعلقة بالمبيعات ، مثل الاعلان وبحوث التسويق ، تحت اشراف مدير المبيعات . وقد استمرت هذه المرحلة في الولايات المتحدة حتى الخمسينات .

(٣) مرحلة التسويق :

وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم الادارة التسويقية المتكاملة والتي تهدف الى ارضاء المستهلك والى تحقيق حجم مبيعات مربح في وقت واحد . وأصبح التركيز على التسويق وليس على البيع . كما أصبح المدير المسئول هو مدير التسويق أو نائب رئيس مجلس الادارة للتسويق . وأصبح التسويق هو بداية عملية أو دورة الانتاج وليس نهايته . وهكذا أصبح التسويق متداخلا في كل نشاط وفي كل عمليات المنشأة . وفي هذه المرحلة أصبحت المنشأة ينظر اليها كتنظيم تسويقي . ومعنى ذلك أن التسويق أصبح القوة الدافعة في المنشأة ، والقوة المؤثرة في سياساتها وتخطيطها للفترة القصيرة والفترة الطويلة . أصبح التسويق هو الذي يشكل مستقبل أى منشأة . ولانعنى بهذا أن يكون

رئيس مجلس الادارة من رجال التسويق ، ولكن ما نغنيه أن الادارة العليا يجب أن تعي المفهوم التسويقي وتطبقه ، وان تجعل هذه الحقيقة متغلغلة في كل أنشطة المنشأة .  
(٤) مرحلة المسؤولية الاجتماعية :

وتعني هذه المرحلة أن تشعر الادارة بمسئوليتها تجاه المجتمع اذا كان لها ان تبقى وأن تنجح . فهناك ضغوط خارجية تتمثل في عدم رضا المستهلكين المتزايد من عدم مقابلة توقعاتهم . وهناك المشاكل البيئية ، وكلها عوامل مؤثرة في البرامج التسويقية . ويجب أن يكون تركيز الادارة على الأرباح في الفترة الطويلة وليس في الفترة القصيرة ، وعلى القيم الانسانية أكثر من التركيز على المكاسب المادية ، ويكون الاهتمام بالرفاهية الانسانية في جوانبها الروحية وليس فقط في جوانبها المادية .

(ب) العوامل المؤثرة في البرنامج التسويقي :

كل منشأة تعمل وتخطط في نظام من الظروف البيئية المحيطة . وبعض هذه الظروف على شكل عوامل ومتغيرات خارجية لا تكون في نطاق رقابة وسيطرة الادارة المسؤولة عن المنشأة . وبعض الظروف على شكل عوامل ومتغيرات داخلية تكون الى حد كبير في نطاق رقابة وسيطرة الادارة . وتقاس قدرة وفعالية الادارة على أساس مدى مايتوفر فيها من مهارة في التكيف تبعا للظروف الخارجية المتغيرة وفي التنبؤ بهذه الظروف ، وفي استخدام النظام التسويقي الداخلى للمساعدة على التكيف تبعا للظروف الخارجية . والعوامل المؤثرة في البرنامج التسويقي للمنشأة والتي لا تدخل في نطاق رقابة الادارة هي :

- (١) طلب السوق .
- (٢) القوى السياسية والقانونية .
- (٣) المؤثرات الاجتماعية والأخلاقية .
- (٤) المنافسة .
- (٥) التكنولوجيا .
- (٦) الهيكل التوزيعي : تجارة الجملة وتجارة التجزئة .

(ج) النظام التسويقي للمنشأة :

لكي تحقق المنشأة اهدافها التسويقية فإنها تعمل من خلال مجموعتين من العوامل الداخلية التي يمكنها الرقابة والسيطرة عليها . احدى المجموعتين تمثل الامكانيات المتوفرة للمنشأة في الانتاج والتمويل والموارد البشرية والبحوث . أما المجموعة الأخرى فتتمثل في الخليط والمزيج التسويقي . وسنتناول فيما بعد بالكلام الانتاج والتمويل والموارد البشرية والبحوث أما المزيج التسويقي فنعني به مكونات النظام التسويقي للمنشأة وهي : السلعة ، وهيكل الأسعار ، والأنشطة الترويجية ، ونظام التوزيع . ويتوقف



نجاح البرنامج التسويقي الى حد كبير على مدى النجاح في مزج وخلط هذه المكونات الأربعة مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل بحيث تقابل حاجات المستهلكين وتواجه المنافسة وغيرها من القوى البيئية المحيطة بالمنشأة .

(١) السلعة : يجب تخطيط وتنمية السلع الصحيحة . ويحتاج الأمر الى سياسات واستراتيجيات كمرشد لادخال تعديلات على السلع القائمة أو اضافة سلع جديدة . كما يجب اتخاذ القرارات الخاصة بتعليم السلع وتغليفها وتحديد البيانات اللازمة عنها .

(٢) هيكل الأسعار : يجب تحديد الأسعار المناسبة على أساس من الدراسة وتحليل القوى المؤثرة في عملية التسعير . كما يجب وضع السياسات المتعلقة بالأسعار والخاصة بالخصم ومصاريف الشحن وغيرها .

(٣) الأنشطة الترويجية : وتستخدم لاعلان السوق بالسلع وحثه على شرائها . ويعتبر البيع الشخصي والاعلان وترويج المبيعات الأمثلة الرئيسية لهذه الأنشطة .

(٤) نظام التوزيع : يكون أمام رجال التسويق عادة مسالك وقنوات توزيع عديدة ، ويكون عليهم اتخاذ قرار يتعلق باختيار الأفضل من بين هذه القنوات .

(د) البرنامج التسويقي وتحليل السوق :

لا يمكن أن ينجح أى برنامج تسويقي إلا اذا كان مبنيًا على تفهم واضح للسوق الذي وضع له . ونتساءل ما هو السوق ؟ يثير مفهوم كلمة «سوق» في بعض الأحيان خلطًا في الفهم . فهناك سوق للسيارات وسوق للانتاج الحيواني وسوق للجملة وسوق للتجزئة وسوق محلي وسوق عالمي . وهناك من يذهب للسوق ليشتري . وهناك من يذهب للسوق لبيع . فما المقصود بالسوق ؟ لقد سبق أن عرفنا السوق بأنه مكان يتقابل فيه البائعون والمشترون . ولكي نكون أكثر دقة نقول أن السوق هو الأفراد الذين لديهم حاجات ومطالب يريدون اشباعها وأموال للانفاق منها ، ورغبة واستعداد للانفاق . وعلى ذلك فعند دراسة الطلب السوقي لأي سلعة أو خدمة يكون هناك ثلاثة عوامل يجب أن تكون موضوع دراسة وهي :

(١) أفراد لديهم حاجات ومطالب .

(٢) القوة الشرائية لهؤلاء الأفراد .

(٣) السلوك الشرائي لهؤلاء الأفراد .

وهو ما سنتناوله بالشرح وبيع بعض التفصيل .

(١) تجزئ السوق :

تتعامل المنشأة التي تركز اهتمامها على الانتاج مع سوقها على أساس أنه وحدة متجانسة كلية . وعلى أساس هذا المفهوم الذي يمكن أن نطلق عليه تجميع أو تكتيل السوق تقوم المنشأة بتنمية سلعة واحدة وبرنامج تسويقي وأحد مصمم للوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء . ويمكن عن طريق تجميع السوق ، أى النظر اليه كوحدة ، واحدة أن تحقق المنشأة الحد الأدنى من وفورات النطاق الكبير للعمليات . ذلك أن انتاج سلعة واحدة يعني دورات انتاج أطول

وبتكاليف للوحدة أقل . كما تقل تكاليف المخزون السلعي الى الحد الأدنى عندما تقل التشكيلات من السلعة المنتجة .

وعندما تشتد المنافسة وتتدهور الأرباح فإن المنشأة قد تحاول ادخال تغييرات في سلعتها تجعلها مختلفة عن سلع المنافسين لها . وفي ظل مفهوم تمييز السلعة فإن المنشأة قد تدخل خاصية جديدة ، مثل غلاف جديد (كتعبئة الزبد في غلاف بلاستيك يشبه غلاف معجون الاسنان) أو حجم جديد (كإنتاج حجم صغير من السيجار أو حجم طويل من السجائر) أو طعم جديد (كمعجون الأسنان بطعم القرنفل) . وغالبا ما يصاحب هذا التغيير حملة اعلامية مركزة بهدف حث السوق على أن هناك فوائد حقيقية أو سيكولوجية في السلعة الجديدة .

وبالنسبة لمعظم السلع فإن السوق الكلي يكون غير متجانس بشكل لا يمكن معه تحليل السوق ككل ، اذ ان بجانب السوق الكلي لكل سلعة أسواقا فرعية تختلف بدرجة كبيرة عن بعضها البعض .

#### ١ - ما المقصود بتجزئ السوق ؟

يقصد بتجزئ السوق أخذ السوق الكلي غير المتجانس لسلعة ما وتقسيمه الى عدة أسواق فرعية أو قطاعات يميل كل منها الى أن يكون متجانسا من الجوانب الهامة ، وعلى هذا الأساس بدلا من أن نتكلم عن سوق سلعة ما بصفة عامة نقول سوق هذه السلعة للطلاب وسوقها لرجال الأعمال وسوقها للعمال . كما نقول سوق سلعة ما في المنطقة الشرقية وسوقها للمنطقة الغربية . وهكذا .

ويعنى تجزئ السوق أن نركز الاهتمام على العميل . إذ يكون علينا ان نتعرف على مطالب الزبون في سوق فرعية ثم نصمم سلعة أو برنامجا تسويقيا للوصول الى ذلك السوق الفرعي أو ذلك القطاع من السوق لاشباع ومقابلة هذه المطالب . أى أن كل قطاع يحتاج الى برنامج تسويقي منفصل يكون مختلفا في بعض جوانبه عن البرامج المصممة للقطاعات الاخرى . وكجزء من استراتيجية تجزئ السوق فإن المنشأة غالبا ما تنمى لكل جزء تشكيلة مختلفة من السلعة الرئيسية .

من ناحية أخرى يمكن القيام بتجزئ السوق بدون أى تغيير في السلعة ولكن من خلال برامج تسويقية منفصلة مصمم كل منها لقطاع معين . فقد تسوق سلعة معينة لقطاعات مختلفة من السوق ، للكبار مثلا وللأطفال ، من خلال برامج ترويجية مختلفة ، وأحيانا من خلال مسالك توزيع مختلفة .

#### ٢ - أسس تجزئ السوق :

من الأسس الهامة في تجزئ السوق أن يقسم الى مستهلكين نهائيين ومستهلكين صناعيين . ويبنى هذا التقسيم على أساس سبب الشراء . فالمستهلكون النهائيون يشترون السلع أو الخدمات من أجل استعمالهم الشخصي أو المنزلي ، وهم بذلك يهدفون الى اشباع حاجات غير تجارية . وهم يكونون ما يسمى بسوق الاستهلاك . أما المستعملون الصناعيون فهم المنشآت التجارية والصناعية وغيرها التي تشتري السلع أو الخدمات من أجل استعمالها في أعمالها أو

لا إنتاج سلع أخرى . ويكون المستعملون الصناعيون ما يسمى بالسوق الصناعي . ويلاحظ أنه ليس هناك خط فاصل وحاسم بين الاثنين سوى الغرض من الشراء . فمثلا صاحب البيت إذا اشترى مخصبا للأرض ليستعمله في حديقة منزله فانه يكون مستهلكا نهائيا . أما إذا اشترى مزارع نفس المخصب ليستعمله في حقله فانه يكون مستعملا صناعيا . وإذا اشترت الأم أغذية لأفراد عائلتها فانه تكون مستهلكة نهائية . أما إذا اشترت منشأة نفس الأغذية لعاملها ليستهلكوها في أماكن العمل فانه تكون مستعملة صناعية . ويتطلب تجزئ السوق الى سوق استهلاكي وسوق صناعي وضع برامج تسويقية مختلفة من حيث السلع والتوزيع والتسعير والترويج .

ويمكن تجزئ السوق الاستهلاكي بدوره الى أسواق فرعية على أسس أخرى ، مثل سكان الريف وسكان الحضر ، وسكان الشمال وسكان الجنوب ، والأطفال والشباب والشيوخ ، والذكور والإناث ، والاختلاف في درجات التعليم أو في المهنة وغيرها . ومن الطبيعي أن يكون هناك تداخل بين هذه التفرعات . بمعنى أن كل جزء أو قطاع من السوق يكون متداخلا مع الأجزاء أو القطاعات الأخرى . فمثلا قد تتعامل المنشأة مع ربوات البيوت من مناطق مختلفة ودخول مختلفة ودرجات تعليم مختلفة .

٣ - التوزيع والتكوين السكاني :

وهنا ندخل في الإحصائيات السكانية من حيث العدد الإجمالي ومعدلات التزايد والتكوين السكاني والتوزيع الجغرافي والأنماط السلوكية تبعا للخصائص السكانية . ولكل هذه المعلومات أهميتها بالنسبة لرجل التسويق . فيهمه مثلا أن يتعرف على سكان الحضر وسكان الريف ، وعلى الهجرة أو الحركة من الريف الى الحضر . فقد تبين مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية تزايد الحركة الى ضواحي المدن ، فأصبح سكان الضواحي يمثلون أهمية كبيرة بالنسبة لرجال التسويق . فسكان الضواحي يميلون الى الإقامة في مساكن خاصة . وهم يميلون الى أن تكون هناك حديقة لكل مسكن . ويميلون الى أن تكون لدى الأسرة سيارتان وليس سيارة واحدة . وهم يتمتعون بوقت فراغ أكبر يقضونه في مساكنهم . وكل هذا يؤدي الى زيادة الطلب على سلع مثل الأثاث ومسلزمات الحدائق والسيارات الكبيرة والصغيرة وأدوات الرياضة والتسلية والترفيه .

وبالمثل نجد أن تفاوت الأعمار له أهميته من زاوية التسويق . فالأطفال لهم سلعهم وخدماتهم ودوافعهم وسلوكهم . وكذلك الشباب والشيوخ . ويختلف الرجل عن المرأة . وتختلف الأسرة التي لها أطفال عن الأسرة التي لم تنجب أطفالا . وتختلف الأسرة ذات الطفل الواحد عن الأسرة المتعددة الأطفال وهكذا .

#### ٤ - القوة الشرائية :

الناس بدون نقود للانفاق لا يكونون سواقا . ولهذا يحتاج رجل التسويق الى أن يدرس توزيع الدخل وأنماط الانفاق بين مستهلكي سلعة ، ولعل ما يهتم به رجل التسويق في هذه الناحية هو دراسة توزيع الدخل المخصصة للانفاق . كما يهتم رجال التسويق بالدخول



المتبقية بعد الانفاق على الضروريات المعيشية من مسكن ومأكل وملبس . ويهتم رجال التسويق أيضا بانماط الانفاق . فالأسرة التي لها أطفال تختلف في انفاقها عن الأسرة التي ليس لها أطفال . والأسرة التي أفرادها صغار السن تختلف عن الأسرة التي أفرادها تقدموا في السن ، وهكذا .

#### ٥ - الرغبة في الانفاق والشراء :

يحاول رجال التسويق التعرف على الأسباب التي تكمن وراء شراء الناس لسلع معينة أو الشراء من محلات معينة ، وهو ما نطلق عليه دوافع الشراء . ومع ذلك فإن من الصعب أن نتعرف على ما يجول في ذهن المستهلك قبل أو أثناء أو بعد شرائه لسلعة ما . ولهذا فإن تفهم السلوك الشرائي للمستهلك برغم أهميته فإنه صعب للغاية . وهنا نجد أن سلوك الفرد يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه ، بالأسرة وبالاصدقاء وبالمجتمع . ويجب على رجال التسويق دراسة حضارة المجتمع وتقاليد وعاداته . فالمجتمع الأمريكي مثلا غير المجتمع الياباني . كما يجب دراسة التغيرات والتطورات التي تحدث في المجتمع الواحد حتى تكون البرامج التسويقية مناسبة ومتماشية مع مختلف الظروف والأوقات .

وللتدليل على أهمية التعرف على الاختلافات الحضارية . نضرب مثلا باختلاف معاني الألوان بين البلدان المختلفة . ففي ماليزيا اذا كانت السلعة بلون أخضر فإن ذلك يوحي بالموضة ، بينما عندنا يشير الأخضر الى أن السلعة طازجة . وفي هولندا يشير اللون الأزرق الى الأنوثة والدفء ، بينما يعتبر في السويد رمزا للرجولة والبرودة . وفي الصين وكوريا يشير اللون الأبيض إلى الحزن ، بينما في أمريكا يشير إلى النقاوة والنظافة .

ومن الجوانب التي يهتم بها رجل التسويق أيضا أن يتعرف على المجموعات التي يلجأ إليها المستهلك لكي يستعين بأرائها عند الشراء . ولعل الأسرة تمثل أهم مجموعة صغيرة تؤثر على سلوك الفرد . ويكون على رجل التسويق أن يجد اجابة عن سؤال : من الذي يقوم بالشراء في الأسرة ؟ وتتوقف الاجابة عن هذا السؤال رسم سياسة السلعة والتسويق والترويج والاعلان والتوزيع . فقد تكون ربة البيت هي التي تشتري ، وقد يكون الرجل ، وقد يكون الأطفال بالنسبة لسلع معينة كما يحاول رجل التسويق أن يجد اجابات على أسئلة أخرى هي : متى وأين وكيف يشتري المستهلكون سلعة معينة ؟ وهو ما نطلق عليه العادات الشرائية للمستهلك .

#### (٢) تقسيم السلع :

كما أنه من المفيد أن تجزأ الأسواق لوضع برامج تسويقية وفعالة فإنه من المفيد أيضا أن تقسم السلع في مجموعات متجانسة . وهنا نبدأ بتقسيم السلع الى مجموعتين : السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية . وهو تقسيم مواز لتقسيمنا للسوق الى سوق استهلاكية وسوق صناعية . وأساس التمييز بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية هو مرة أخرى الغرض الذي تستعمل فيه السلعة في شكلها الحالي . وعلى ذلك تكون السلع الاستهلاكية هي تلك التي يستخدمها المستهلكون النهائيون أو الوحدات المنزلية في شكل لا يتطلب المزيد من



التصنيع . أما السلع الصناعية فهي تلك التي تباع للاستخدام في إنتاج سلع أخرى أو في تقديم خدمات .

وفي كثير من الأحيان لا يكون بالامكان وضع سلعة ما بشكل حاسم في مجموعة معينة دون أخرى . فالآلة الكاتبة مثلا تعتبر سلعة استهلاكية إذا اشترها طالب للاستعمال غير التجاري ولكنها تكون سلعة صناعية إذا اشترتها منشأة للاستعمال التجاري ، ويكون منتج الآلات الكاتبة على وعى بهذه الصفة المزدوجة لسلعته فيعمل على وضع برامج تسويقية منفصلة لسوق الاستهلاك وللسوق الصناعي .

#### ١ - سوق السلع الاستهلاكية :

تقسم السلع الاستهلاكية الى سلع سهلة المنال و سلع تسوق و سلع خاصة . وهو تقسيم تقليدي لا يزال يستخدم برغم وجود اعتراضات عليه . وهذا التقسيم مبني على عادات الشراء للمستهلكين . وتتميز السلع سهلة المنال (وتسمى أيضا السلع الميسرة) بخاصتين هامتين هما أن المستهلك يكون على أحاطة تامة بما يريد ، أي يعرف جيدا السلعة المعنية التي يحتاج اليها (أو البديل عنها) وذلك قبل أن يخرج لشرائها . والخاصية الثانية ان السلع سهلة المنال تشتري بأقل جهد من جانب المستهلك ، لأن المستهلك يعرف أن أي مقارنة بين أسعار أو جودة السلع المتاحة لن تستحق الجهد الذي يبذل فيها ، ولذلك فهو يشتري من أقرب مكان . من ناحية أخرى تتميز السلع سهلة المنال عادة بأنها ذات سعر منخفض ، وبأنها بأحجام صغيرة ، وبأنها لا تتأثر بالتقاليع أو الموضة . ولا يكون المستهلك بالنسبة لهذا النوع من السلع متعلقا بعلامة معينة دون الأخرى ، بل يكون مستعدا لقبول علامة من بين عدة بدائل متاحة . ويدخل ضمن السلع سهلة المنال أنواع البقالة العادية وأنواع الحلوى والخردوات مثل معجون الأسنان وأدوات الحلاقة ، وكذلك الأدوات المنزلية العادية يجب أن تكون في متناول المستهلك وعلى مقربة منه حتى لا يبذل جهدا في شرائها ، لأنه غير مستعد لبذل هذا الجهد ، فان منتجى هذه السلع يعملون على توزيعها توزيعا شاملا وعلى أكبر نطاق . وعلى ذلك فانها يجب أن تتوفر في أكبر عدد ممكن من محلات التجزئة . ولكن حيث أن هذه المحلات تشتري عادة بكميات صغيرة وتبيع بكميات صغيرة فإن منتجى السلع سهلة المنال يسوقونها عادة عن طريق تجار الجملة ومنهم الى تجار التجزئة .

أما سلع التسوق فهي تلك التي يكون المستهلك على استعداد بالنسبة لها لكي يتسوق أى يتجول في السوق ويقارن بين السلع المنافسة من حيث السعر والجودة والزي وغير ذلك . ومن الأمثلة على هذا النوع من السلع ملابس السيدات والأثاث والحلى والأحذية والسلع المعمرة . ونظرا للعادات الشرائية للمستهلك بالنسبة لهذا النوع من السلع فان منتجيه يضعون من السياسات والبرامج في توزيعها وترويجها ما يتفق مع هذه العادات . وهنا نجد المنتج يختار عددا أقل من تجار التجزئة . ويختار منافذ بيعه بين أو قريبة من منافذ البيع للسلع الأخرى المنافسة ، لأن المستهلك يريد المقارنة بين السلع المنافسة .

أما السلع الخاصة فهي تلك التي تتميز بخصائص فريدة تجعلها في نظر مستهلكيها لا غنى عنها . مما يدفعهم الى بذل الجهد في سبيل الحصول عليها . فاذا كان المستهلك متعلقا بعلامة معينة فانه لا يقبل عنها بديلا ، وقد ينتظر حتى تتوفر العلامة التي يريد . واذا كان الأمر يحتاج منه الى مجهود أكبر أو انفاق وقت أطول فانه يكون مستعدا لبذل الجهد والوقت في سبيل الحصول على علامته . ومن الأمثلة على هذا النوع من السلع الملابس الغالية الثمن وأنواع البقالة الفاخرة والأجهزة الكهربائية ذات الاستعمال الخاص وأدوات التصوير أو الصيد ، وأنواع معينة من الأدوات الرياضية ، وكالسيارات المرتفعة الثمن ويكفي بالنسبة لمنتج سلعة خاصة أن يختار لنفسه منفذا واحدا للبيع في كل منطقة أو سوق ولذلك فهو يختار بدقة ، وغالبا ما يعطى الوسيط الذي يتعامل معه حق الوكالة الوحيدة . ويحتاج الأمر الى تركيز واستمرار حملات الترويج والاعلان .

## ٢ - سوق السلع الصناعية :

وفي هذا السوق تشتري السلع والخدمات من أجل استعمالها في أغراض صناعية وتجارية . فهي تشتري لكي تستخدم في انتاج سلع أخرى ، أو لكي تقدم خدمة مطلوبة لتشغيل وتسيير العمل في مشروع اعمالى . وهو سوق ضخم وأن كان لا يبدو كذلك للشخص العادى . فعن طريقه تسوق الكثير من السلع الصناعية وبكميات ضخمة ، على شكل مواد أولية واجزاء مصنوعة و سلع تامة الصنع وخدمات مختلفة . ومن الأمثلة على القطاعات التي يتكون منها سوق السلع الصناعية الزراعة والتعدين والانشاءات والصناعات والنقل والمواصلات والمرافق العامة والمنشآت المالية وشركات التأمين والمؤسسات الحكومية . وهناك ثلاثة جوانب تميز سوق السلع الصناعية عن سوق السلع الاستهلاكية هي :

١ . الطلب على السلع الصناعية مشتق من الطلب على السلع الاستهلاكية . فمثلا الطلب على الصلب مشتق من الطلب على السلع التي يدخل الصلب في انتاجها ، كالسيارات والأجهزة الكهربائية والمنزلية .

٢ . الطلب على كثير من السلع الصناعية غير مرن عادة . ومعنى ذلك أنه لا يتأثر مع التغير في سعرها . فاذا تغير مثلا وفجأة سعر المصاييح الكهربائية المستخدمة في السيارات فان ذلك لن يؤثر على استمرار استخدامها في صناعة السيارات .

٣ . المشتري الصناعى يكون على احاطة بما يريد بدرجة أكبر من مشتري السلع الاستهلاكية .

ويختلف السلوك الشرائى بالنسبة للسلع الصناعية عنه بالنسبة للسلع الاستهلاكية في نواح منها :

١ . فترة التفاوض لعقد صفقة بيع تكون عادة أطول بالنسبة للسلع الصناعية .

٢ . مرات تكرار الشراء أقل بالنسبة للسلع الصناعية .

٣ . طلب الشراء الصناعى عادة بكمية أكبر .

- ٤ . البيع المباشر هو المعتاد بالنسبة للسلع الصناعية ، أى من المنتج الى المستعمل الصناعى دون وسيط .
- ٥ . قرار الشراء الصناعى فى أغلب الأحيان جماعى أو مشترك ، أى يشترك فيه أكثر من شخص فى المنشأة .
- ٦ . البيع والشراء عن طريق الكتالوج هو المؤلف بالنسبة للسلع الصناعية .

(هـ) تخطيط وتسعير السلع :

(١) ما المقصود بالسلعة ؟

السلعة عبارة عن مجموعة من العناصر والخصائص الملموسة وغير الملموسة ، بما فى ذلك لون السلعة وسعرها وغلافها وعلامتها ، وشهرة تاجر التجزئة الذى يبيعها والخدمات التى تؤدى معها سواء من المنتج أو من تاجر التجزئة ، والتى . تتضافر جميعا بغرض العمل على مقابلة مطالب وحاجات المشترين من مستهلكين ومستعملين للسلعة .

ومن هذا التعريف نرى أن السلعة أكثر من مجرد المكونات المادية لها . فهى أيضا لها جوانب معنوية قد تكون أكثر أهمية من وجهة نظر المستهلك من الجوانب المادية . وقد أصبحت النظرة الحديثة الى السلع أنها رموز سيكولوجية تعكس اهتمامات الأفراد وتطلعاتهم وانماط سلوكهم وتقاليدهم الاجتماعية وصورهم الذاتية . وعلى ذلك أصبحت كل علامة لسلعة ما سلعة قائمة بذاتها .

ويقوم الاعلان عن العلامات المختلفة على أساس تحقيق هدف فصل العلامة المعينة عن العلامات الأخرى المنافسة وتعميق الشعور لدى المستهلكين بأن علامة معينة مختلفة عن العلامات الأخرى .

(٢) أهمية الابتكار السلعى :

يحاول المنتجون ادخال سلع جديدة الى الأسواق . والمنافسة مستمرة فى هذه الناحية . وإذا لم يجدد المنتج فى السلع التى يتعامل فيها فانه سيفقد سوقه أمام السلع الأخرى المنافسة اذا كانت جديدة ومبتكرة . وقد تفشل بعض السلع الجديدة ولا تجد قبولا لدى المستهلك . ومن الأمثلة على ذلك سيارة أدزل التى خرجت من مصانع فورد للسيارات فى أواخر الخمسينات باعتبارها جديدة . ولكن كان حكم السوق عليها مختلفا . فأصبحت تضرب كمثال لما يجب أن يقوم به المنتج قبل أن يقرر ادخال سلعة جديدة الى السوق ، وهو ضرورة عمل دراسات وأبحاث وتحليل للسوق ووضع تخطيط وتنمية السلع على أساس المعلومات المتجمعة .

وقد تستطيع السلع الجديدة أن تحقق ارباحا فى بداية ظهورها ، ولكن العبرة باستمرار المبيعات منها . ذلك ان السلعة اذا كانت رديئة فلن تصمد الا لفترة قصيرة ثم تختفى . وقد لا يكون فى متناول المنتج لسلعة معينة أن ينزل الى السوق سلعا جديدة . وفى هذه الحالة عليه أن يدخل التعديلات والتحسينات فى سلعته . وقد تشمل التعديلات السلعة نفسها . وقد تقتصر فقط على الغلاف . وفى جميع الأحوال يجب أن تكون التعديلات منطقية وتؤدى الى جعل



السلعة أكثر قبولا لدى المستهلك . وبذلك تتحقق الزيادة في المبيعات والأرباح ، أو على الأقل يتمكن المنتج من الاحتفاظ بمركز السلعة في السوق . ومن باب الابتكار أيضا أن يحاول المنتج التوصل الى استعمالات جديدة لسلعته تجعلها أكثر فائدة للمستهلك .

### (٣) ما المقصود بخط المنتجات :

خط المنتجات عبارة عن مجموعة مع السلع لها خصائص تربط بينها من وجهة نظر المستهلك ، كأن تكون لها استعمالات تكمل بعضها بعضا ، مثل انتاج شفرات للحلاقة ومعها باقى الأدوات التي يستخدمها المستهلك في هذا الغرض ، وكان انتاج أقلام حبر ومعها سلع أخرى مكملتها أو مساعدة لها . وعندما لا تكون هناك روابط بين مجموعة سلع أحد المنتجين فإنه يطلق عليها الخليط أو المزيج السلعي . مثال ذلك ماتقوم به شركات كبيرة مثل وستنجهاروس حيث تنتج تشكيلة متنوعة من السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية . وعندما تضيف إحدى الشركات سلعا جديدة أو تشكيلات جديدة الى خطوط منتجاتها فاننا نطلق على ذلك التوسع في الخليط السلعي . وعندما تقلل إحدى الشركات من التشكيلات التي تنتجها أو تسقط بعض السلع من خطوط منتجاتها فاننا نطلق على ذلك التوسع في الخليط السلعي . وعندما تقلل إحدى الشركات من التشكيلات التي تنتجها أو تسقط بعض السلع من خطوط منتجاتها فاننا نطلق على ذلك «الانكماش في الخليط السلعي» . ومن الطبيعي أن يتم التوسع أو الانكماش في الخليط السلعي على أساس من الدراسة لاحتياجات السوق الحاضرة والمستقبلية حتى يظل المركز السوقى للمنشأة سليما .

### (٤) دورة حياة السلعة :

السلع كالأفراد لها دورة حياة . فتمر السلعة في مراحل تبدأ بالولادة وتنتهى في أغلب الأحيان بالموت ، وتتعرض خلالها لظروف تنافسية مختلفة . ومن الطبيعي أن السلعة قبل أن تدخل المرحلة التسويقية التي نتكلم عنها قد تكون مجرد فكرة أو تصور أو خيال في ذهن مخترع أو عالم أو مهندس وتكون هناك بحوث وتجارب فنية لتحويل الفكرة أو الخيال الى واقع . وتبدأ الدراسات لاستغلال الفرصة والجهود التسويقية التي تحول السلعة من اختراع Invention الى ابتكار Innovation . ويتوقف نجاح السلعة على مدى قدرتها على التكيف في كل مرحلة . ويمكن تقسيم دورة حياة أى سلعة الى ست مراحل هي : البدء ، النمو ، النضج ، التشبع ، التدهور ، والتوقف . ومن الأهمية ان يعرف رجل التسويق في أى مرحلة تمر السلعة حتى يمكنه أن يضع البرنامج التسويقي المناسب ، لأن لكل مرحلة البرنامج الخاص بها . وبالنسبة لطول دورة حياة السلعة فانها تختلف من سلعة الى أخرى . وقد تتراوح بين أسابيع قليلة (كسلعة ظهرت نتيجة تقليعة أو نتيجة موضة لم تعمر طويلا) وقد تمتد الى عدة سنوات (كالسيارات) . ومن الطبيعي الا تمر جميع السلع بجميع مراحل دورة الحياة . فقد تفشل بعض السلع في بداية ظهورها ونزولها الى الأسواق . وقد تقرر بعض المنشآت عدم



النزول بعلاماتها من سلعة معينة إلا عندما يصل سوق السلعة الى مرحلة النمو . ولكن في جميع الأحوال تقريبا يكون مصير كل السلع هو التدهور ثم التوقف . وهو أمر طبيعي ومتوقع للأسباب التالية :

- ١ - اختفاء الحاجة الى السلعة .
  - ٢ - ظهور سلع جديدة أقل سعرا أو أعلى جودة أو أفضل اداء لمقابلة نفس الحاجة (مثل احلال البلاستيك محل المعادن والورق في كثير من السلع) .
  - ٣ - قيام أحد المنافسين بعمل تسويقي متميز .
- ونوضح بكلمة مختصرة مراحل دورة حياة السلعة فيما يلي :

١ - البدء : وهي مرحلة دخول السلعة الى السوق أما كسلعة جديدة تماما أو سلعة كانت موجودة وأدخل عليها تعديلات جعلت لها خاصية أو خصائص جديدة . وتعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل خطورة وتكلفة . وتتميز بارتفاع التكاليف مع حجم منخفض من المبيعات وتوزيع محدود . وإذا كانت السلعة جديدة تكون المنافسة محدودة .

٢ - النمو : وفي هذه المرحلة يبدأ منحنى المبيعات والربح في الارتفاع وبمعدل متزايد في أغلب الأحيان . وفي هذه المرحلة ايضا يبدأ المنافسون في الدخول الى السوق وباعداد كبيرة اذا كانت توقعات الربح مغرية .

٣ - النضج والتشبع : عندما يصل السوق الى مرحلة التشبع نجد منحنى المبيعات لا زال في ارتفاع ولكن بمعدل متناقص . من ناحية أخرى تبدأ الارباح عند المنتج وعند تجار التجزئة في التناقص . ويخرج بعض المنتجين من سوق السلعة . وتزداد حدة المنافسة على أساس السعر ، وتزداد الجهود الترويجية من جانب المنتجين في محاولة كل منهم للاحتفاظ بمركزه ونصيبه من سوق السلعة . كما تبدأ تظهر تشكيلات جديدة من السلعة في محاولة من جانب المنتجين لتوسيع خطوط منتجاتهم .

٤ - التدهور واحتمال التوقف : تصاب السلعة عادة بالقدم كنتيجة طبيعية لظهور سلع جديدة تحل محل السلع القديمة . ومع انخفاض الطلب على السلعة تصبح الرقابة على التكاليف ذات أهمية كبيرة . ويبدأ التخفيض في الاعلان عن السلعة ، كما يبدأ بعض المنافسين في الانسحاب من السوق . وهنا يكون قرار التوقف عن انتاج السلعة أو الاستمرار في السوق من جانب البائعين الباقين موضع دراسة . ويتوقف قرارهم الخاص بالتوقف أو الاستمرار على قدراتهم وامكانياتهم . ويعتبر قرار متى وكيف يتم التوقف عن انتاج سلعة بنفس أهمية قرار متى وكيف يتم ادخال سلعة جديدة الى السوق . ويجب على الادارة أن تدرس حالة السلع التي تتعامل فيها حتى تتعرف على حالة كل سلعة ليتمكن اتخاذ القرار الخاص بها سواء بالدخول الى السوق أو الانسحاب منه .

( ٥ ) تعليم وتغليف السلعة : علامة السلعة وغلافها وما عليها من بيانات وما يصاحبها من خدمات كلها تتضافر لكي تكون للسلعة صورة في ذهن المشتري أو المستهلك . وهو ما يفرض على المنتج أو البائع أن يولي اهتماما الى هذه الجوانب عندما يخطط سلعته .

والعلامة أو اسم السلعة هو كل ما يساعد على تمييز السلعة عن غيرها من السلع البديلة المنافسة لها . فهي وسيلة المشتري المحتمل للتعرف على السلعة . كما أنها ضمان الجودة عندما يقرر المشتري تكرار الشراء لسلعة ذات علامة معينة . وبالنسبة للبائع فإن العلامة تساعد في الاعلان عن السلعة ومحاولة اقناع المشتري بأن علامته تتميز عن العلامات الأخرى المنافسة ، وبذلك يعمل على زيادة مبيعاته وأرباحه ، وقد تكون العلامة هي علامة المنتج ، كما قد تكون علامة تاجر الجملة أو تاجر التجزئة . فقد يكون لدى المنتج من الامكانيات ما يستطيع بها وضع العلامات الخاصة به على سلعة ويقوم بالترويج لها والاعلان عنها . وقد لا تتوفر له الامكانيات فيبيع انتاجه لتاجر الجملة أو تاجر التجزئة ليقوم أى منها بوضع علامته الخاصة .

أما التغليف فقد زادت أهميته بعد أن تبين لرجال التسويق أهمية وضع السلعة في غلاف جذاب . كما برزت أهمية التغليف عندما ثار السؤال الخاص بالاستغناء عن الغلاف بعد استعمال السلعة واستهلاكها في مقابل الاحتفاظ بالغلاف واستعماله في أغراض أخرى . وللغلاف وظيفتان : وظيفة المنفعة والمحافظة على السلعة حتى تصل الى المستهلك بالشكل المطلوب ، ووظيفة الترويج عن السلعة كأحد العوامل التي تجذب المستهلك نحو السلعة . ونظرا لأهمية الدور الذي يضطلع به الغلاف فإنه تجرى الدراسات حول تصميمه بالنسبة لسلعة جديدة أو إعادة التغليف لسلعة قائمة .

#### (٦) تسعير السلعة :

السعر هو أحد الأركان التي يبنى عليها البرنامج التسويقي ، أما الأركان الأخرى فهي السلعة والغلاف والاعلان عن السلعة . فالسعر هو الذى يعكس العلاقة بين العرض والطلب ويكون النتيجة لتفاعل قوى العرض مع قوى الطلب في ظل المنافسة السائدة . وهو الذى يعكس أيضا ما يتوفر في السلعة من جودة اذا افترضنا وجود علاقة حقيقية بين جودة السلعة وسعرها . وأهمية السعر بالنسبة للبائع أنه يحدد له حافة الربح التي يحصل عليها وبالتالي مقدار ما يتحصل عليه من أرباح . كما أنه سلاح للمنافسة ويطلق على المنافسة في هذه الحالة المنافسة السعرية .

#### ١ - سياسة التسعير :

عندما يحدد البائع سعر السلعة فإنه يكون على ضوء سياسة موضوعة ومدروسة ، وألا يكون السعر اعتباطيا ، أى أعلى مما يجب أو أقل مما يجب ، وفي كلتا الحالتين تتحقق مصلحة البائع . ونظريا يضع البائع السعر الذى يحقق له الأرباح القصوى ، أما في ظل المنافسة السائدة في أغلب أسواق السلع فإن السعر يتحدد على أساس تحقيق الأرباح المناسبة والمعقولة . وعندما تشتد المنافسة تتحدد الأسعار على أساس تحقيق أرباح تكفى فقط للبقاء في السوق .

#### ٢ - طرق التسعير :

هناك طرق عديدة للتسعير ، وان كانت لا تختلف في النهاية عن بعضها إلا في حدود . فهي جميعا في ظل المنافسة السائدة تتأثر بظروف العرض والطلب ، وتتطلب دراسة لهذه الظروف

حتى تكون هي الأسعار الصحيحة . ويلجأ البائع في تسعير سلعته أما الى اضافة حافة الربح المناسبة الى تكاليفه أو يلجأ الى معادلة معينة مبينة على أحد عناصر التكلفة يتوصل بها الى السعر . وقد يتبع البائع في تسعير سلعته أسعار السلع الأخرى المنافسة لها ، وبذلك يكون تابعا تماما للآخرين أو قد يتولى هو قيادة السعر فيقوم بتسعير سلعته ويتبعه الآخرون وقد يلجأ البائع الى تجربة عدة أسعار لسلعته في أسواق مختلفة ولفترة معينة يختار بعدها السعر الأكثر ربحية .

ويجرب البائع أنواعا من الخصم على سلعته . ومن هذه الأنواع : خصم الكمية والخصم التجارى والخصم النقدي والخصم الموسمي . ويعطى خصم الكمية لتشجيع المشتريين على الشراء بكميات كبيرة . أما الخصم التجارى فيعطى للوسطاء لتغطية قيامهم بخدمات معينة للمنتج . أما الخصم النقدي فهو الذى يعطى للمشتري مقابل قيامه بدفع ما عليه في خلال مهلة محددة . أما الخصم الموسمي فيعطيه البائع لتشجيع المشتري على الطلب في فترات معينة يقل فيها الطلب على السلعة .

(و) ترويج وتوزيع السلع :

(١) قنوات التوزيع والوسطاء :

بعد أن خططنا السلعة وقمنا بتسعيورها يكون علينا اختيار قنوات أو مسالك التوزيع التي تعمل على وصولها الى أيدي من يستعملها أو يستهلكها وهو ما يجعل منتج السلعة يلجأ الى الوسطاء . ويعمل الوسطاء بين المنتجين أو البائعين من ناحية وبين المستهلكين أو المشتريين من ناحية أخرى . ويساعد الوسيط على التقريب بين الطرفين مقابل عمولة أو سمسة يتقاضاها من أحدهما أو من الاثنين معا ودون أن تنتقل ملكية السلعة إليه . أو قد تنتقل ملكية السلعة الى الوسيط من المنتج ، حيث يعيد بيعها ، كما هو الحال بالنسبة لتاجر الجملة ، والذي يعيد بيع السلعة لتاجر التجزئة الذى يبيعها بدوره الى المستهلك النهائى .

ويقوم الوسطاء بخدمات هامة في ميدان التسويق سواء للمنتج أو للمستهلك ، ولذلك لا يمكن الاستغناء عنهم بصفة عامة . وإذا لجأ المنتج الى التعامل مباشرة مع المستهلك فانه يجب أن يقوم بالخدمات التي يقوم بها الوسطاء . فاذا لم يكن باستطاعته القيام بها بنفس المستوى فانه يكون بذلك قد أضر بمصالحه وبمصالح المستهلك . ومن الخدمات التي يؤديها الوسطاء من تجار جملة وتجزئة خدمات النقل والتخزين وتحمل الأخطار والتمويل والقيام بالدراسات التسويقية .

ويطلق على الطريق الذى تسلكه السلعة في تحركها من مركز انتاجها الى مركز استعمالها أو استهلاكها قناة توزيع . وقد تكون قنوات التوزيع قصيرة ، كأن يكون التوزيع من المنتج الى المستهلك مباشرة ، أو متوسطة كأن يكون التوزيع مارا بتاجر تجزئة ، أو طويلا كأن تمر السلعة على وكيل أو سمسار ثم على تاجر جملة فتاجر تجزئة وأخيرا تصل الى المستهلك . وتختلف قنوات التوزيع باختلاف نوع السلع . فهناك السلع الصناعية وهناك السلع الاستهلاكية .



وهناك تفرعات في كل نوع من هذين النوعين . فهناك مثلا في السلع الاستهلاكية السلع الميسرة أو سهلة المنال و سلع التسوق والسلع الخاصة . ولكل نوع ما يناسبه من مسالك أو قنوات توزيع . كما أن هناك عوامل أخرى تتداخل في اختيار المنتج أو البائع لقناة التوزيع المناسبة . من ذلك مثلا السياسة التي يرغب في اتباعها عند التوزيع : هل يرغب في التوزيع الشامل لسلعته حيث يغطي بها كل الأسواق ، أم يرغب في التوزيع الانتقائي بحيث يختار أسواقا معينة يبدأ بها ثم يتدرج منها الى باقى الأسواق .

## (٢) تجار الجملة وتجار التجزئة :

يتميز تجار الجملة وتجار التجزئة بأنهم ينقلون ملكية السلعة اليهم من المنتج . والفرق بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة . أن الأول يشتري السلعة من المنتج بقصد إعادة بيعها الى تاجر التجزئة . أما تاجر التجزئة فهو يشتري السلعة من المنتج أو تاجر الجملة بقصد بيعها الى المستهلك النهائي . كما يتميز تاجر الجملة عن تاجر التجزئة في أن الأول يشتري عادة بكميات كبيرة ويعيد بيعها بكميات صغيرة . أما تاجر التجزئة فيشتري عادة بكميات صغيرة و يبيع للمستهلك بكميات أصغر . ومن تجار الجملة من يتعامل أو يتخصص في سلعة واحدة أو مجموعة مترابطة من السلع ومنهم من يتعامل في مجموعة متنوعة من السلع . كما أن منهم من يؤدي كل الخدمات التسويقية المطلوبة من الوسطاء ، ومنهم من يقتصر على تأدية خدمات محدودة . وعندما نتعرض لتجارة التجزئة نجد التنوع أكبر في أنواع وأشكال وأحجام المحلات في هذا الميدان ، نظرا لأنها تتعامل مباشرة مع المستهلكين على اختلاف أذواقهم ومطالبهم ودوافعهم ، وعاداتهم . فنجد محلات التجزئة الكبيرة ومحلات التجزئة الصغيرة . ونجد المحلات التي تعتمد على البيع الشخصي التي تستخدم أفرادا ليقوموا بالبيع ، ومحلات تباع بالبريد وبالمراسلات ، ومحلات تباع عن طريق الماكينات . كما نجد المحلات التي تتخصص في بيع أنواع معينة من السلع ، والمحلات التي تباع أنواعا مختلفة من السلع . ونجد المحلات التي تباع بالنقد وتلك التي تباع على الحساب أو على أقساط . ونجد المحلات التي تباع مع توفير الكثير من الخدمات للمشتريين ، والمحلات التي تباع بدون خدمات حيث يقوم المشترون بخدمة أنفسهم أو ما يعرف بالخدمة الذاتية .

## (٣) الأنشطة الترويجية :

يقصد بالأنشطة الترويجية الجهود التي يبذلها البائع لكي يجذب المشتري نحو السلعة محاولا اقناعه لشراء السلعة . وتكون هذه الأنشطة على شكل بيع شخصي وإعلان وترويج مبيعات . ويجب على البائع أن ينسق بين هذه العناصر الثلاثة في أى برنامج ترويجي يقوم به . ومن الطبيعي أن يقوم تخطيط هذا البرنامج على عوامل أهمها :

- ١ - المخصصات المالية المتاحة للانفاق على أوجه الترويج .
- ٢ - طبيعة السوق وما اذا كان محليا أو قوطريا أو دوليا ، وما اذا كان السوق استهلاكيا أو صناعية .



٣ - طبيعة السلعة وما اذا كانت السلعة صناعية أو استهلاكية . كما تختلف السلع الاستهلاكية من حيث كونها ميسرة أو تسوق أو خاصة ، فكل نوع له سياسته الترويجية الخاصة به والمناسبة له .

٤ - المرحلة التي وصلت إليها السلعة في دورة حياتها كونها في مرحلة البدء أو النمو أو النضج أو التشبع أو التدهور واحتمال التوقف .

ويعتبر البيع الشخصي أهم هذه الأنشطة الترويجية بصفة عامة . وهو الذى يقوم به فرد يمثل البائع بعرض السلع على المشتري المحتمل ، إما في مكان البائع أو في مكان المشتري محاولا اغراءه واقتناعه بشراء السلعة . ويتوقف رضاء المشتري عن السلعة إلى حد كبير على مدى نجاح القائم بالبيع بمهمته . ولهذا يهتم البائعون من منتجين ووسطاء بتدريب قوتهم البيعية على أساس علم وفن البيع الشخصي . فيتدربون على كيفية مقابلة الزبون والتحدث معه وعرض السلعة عليه وإتمام عملية البيع بحيث يكون العميل راضيا . والبيع الشخصي هو الذى يتوج بالنجاح كل الجهود التى بذلت في انتاج السلعة وتحريكها الى مراكز الاستهلاك والترويج لها بالاعلان .

أما الاعلان فهو دعامة أساسية في أى برنامج ترويجي ، ولا يمكن لأى بائع أن يتجاهل أهميته . وهناك من السلع ما يعتمد الى حد كبير على الاعلان . وهناك من المشروعات ما يعتمد كلية على الاعلان ، كشركات البيع بالبريد . والاعلان هو حث بيعي عن طريق الصورة أو الكلمة أو الاثنين معا لسلعة معينة . ويفترض في الاعلان أن يكون صادقا ، الا أن بعض الاعلانات تكون كاذبة وبدرجة متفاوتة ، وهو ما يثير الانتقادات ضد الاعلان . والاعلان سلاح ذو حدين بقدر ما يستطيع زيادة المبيعات من السلعة اذا كان صادقا يستطيع أن يقضى على مبيعات السلعة اذا كان كاذبا .

ويؤدي الاعلان خدمات عديدة سواء للمنتج أو للوسيط أو للمستهلك . فهو أداة للبيع . وهو أيضا وسيلة للاتصال ونقل المعلومات . فهو يعرف المستهلك بنوعية السلعة ومكانها ووقت توفرها وسعرها وطريقة استعمالها وغير ذلك من المعلومات التى تساعد المستهلك على اشباع مطالبته ومقابلة حاجاته . وينطوى الاعلان على رسالة يريد المنتج أو البائع ايصالها الى المستهلك أو المشتري المحتمل . وهناك وسائل متعددة لنقل هذه الرسالة ، منها المطبوعة ومنها المسموعة . ومن وسائل الاعلان الصحف والمجلات والاذاعة والتلفزيون والسينما والملصقات بالشوارع وعلى وسائل النقل والبريد المباشر . ومن الاعلان ما يأخذ شكل حملة اعلانية مركزة ، ومنه ما يأخذ شكل اعلانات بين الحين والحين حسب برنامج مخطط .

ومن المشاكل التى تواجه المعلنين التعرف على الأثر الذى يحدثه الاعلان على المبيعات . فالمعلن يرغب في أن يعرف مدى فعالية الاعلان من حيث قدرته على زيادة المبيعات . إلا أن ذلك ليس بالأمر السهل ، إذ لا يمكن فصل أثر الاعلان عن غيره ، من العوامل التى تؤثر أيضا على المبيعات . ويمكن القول بصفة عامة أن الاعلان يساعد على زيادة المبيعات اذا كان جيدا ومبينا على دراسة علمية .

أما ترويج المبيعات وهو أحد عناصر البيع الترويجي فيقصد به كل ما يساعد على تنشيط المبيعات بخلاف البيع الشخصي والاعلان . ومن الأمثلة على ترويج المبيعات العرض في نوافذ المحلات والقيام بالمعارض واقامة العروض الخاصة .

واذا أردنا أن نوجد تفرقة بين الاعلان وترويج المبيعات نقول أن الاعلان يكون بوسائل لا تقع تحت سيطرة رقابة المعلن ، أما ترويج المبيعات فيكون عادة بوسائل تدخل في نطاق رقابة البائع ، إلا أنه يجب النظر الى ترويج المبيعات باعتباره جزءاً متكاملًا مع البيع الشخصي من ناحية أخرى ونعمل على التنسيق بينهما .

### (ز) حماية مصالح المستهلك :

لا بد ونحن نتكلم عن وظيفة التسويق أن نتعرض الى حماية المستهلك . فالمنشأة ما وجدت أساسا الا لتقديم سلعة أو خدمة للمستهلك . ولا يمكن لأى منشأة أن تنجح ويستمر نجاحها في المدى الطويل إلا إذا استطاعت أن تحوز على رضا المستهلك .

ولعله من قصر النظر أن تنكر بعض المنشآت أنها تعمل ضد مصلحة المستهلك وتدعى بأنها تحافظ دائما على أرضاء المستهلك . فان نظرة تأمل ودراسة ستجعلنا نلمس وبكل وضوح أن مصلحة المستهلك مهددة في حالات كثيرة . فهناك الكثير من السلع الرديئة غير الآمنة والتي تعرض المستهلك للخطر . وهناك الكثير من البيانات غير الصادقة على السلع سواء من حيث الكمية أو الجودة أو السعر . وهناك الكثير من الاعلانات المضللة أو المغالى فيها . وهناك الكثير من حالات النقص في السلع سواء في المكان أو الزمان . وهناك النقص في الكثير من الخدمات التي تصاحب السلع . فمن الادعاء القول بأن حماية المستهلك متوفرة . ولهذا يجب على المنشآت في قطاع الأعمال أن تتحرك نحو ازالة الأسباب التي تؤدي الى استياء المستهلكين . والأضرار بمصالحهم . وعليها من ناحية أخرى أن تعمل على زيادة ارضاء المستهلك ، كأن تقوم بتحسين المستمر في جودة السلع ، وتوفير وسائل الأمن في استعمال السلع ، وتقديم كل الخدمات المطلوبة للمستهلك وتوفير قطع الغيار ، وتقديم الضمانات الحقيقية للمستهلك ، وعدم المغالاة في تسعير السلع وعدم الكذب في الاعلان خاصة والترويج للسلع بصفة عامة وتوفير السلع بالكميات المطلوبة والاماكن والأوقات المطلوبة . وبهذا تكون وظيفة التسويق بصفة خاصة والمنشآت في قطاع الأعمال بصفة عامة قد اضطلعت بمسئولياتها الاجتماعية .

## الفصل الثاني عشر

### وظيفة الانتاج

أولا : تعريف بقطاع الصناعة  
ثانيا : المنشأة الصناعية وإدارة الانتاج

## أولا : تعريف بقطاع الصناعة

### (أ) أهمية قطاع الصناعة :

تتطلع كل دول العالم الى تحسين مستويات المعيشة ، والى تحقيق حياة أفضل للأفراد . وهذا يتوقف على الانتاجية في مجالات العمل المختلفة . ويقع على عاتق رجل الانتاج في الصناعة مسئولية كبيرة لتحسين الانتاجية وخاصة في الدول الصناعية .

وقد ترتب على انفاق المبالغ الضخمة على البحوث بعد الحرب العالمية الثانية تقدما متزايدا في التكنولوجيا . وظهرت سلع جديدة وبمعدلات سرعة متزايدة . وأصبحت الأسواق تروج بكل ما هو جديد ومبتكر مما يحتاج اليه انسان هذا العصر لرفع مستوى معيشته . وهو ما أصبح يلقي عبئا مستمرا من المسئولية على عاتق رجال الانتاج وأيضاً رجال التسويق ، لكي يحافظوا على هذا التدفق المستمر من السلع وليكون في متناول الفرد المستهلك أو المستعمل لها . ويجب أن تتوفر هذه السلع بالكميات المطلوبة في الأوقات الصحيحة وبأقل تكلفة ممكنة .

من ناحية أخرى فقد اتسمت السلع الجديدة ، وكذلك العمليات الانتاجية المستخدمة في تصنيعها بالتعقيد من الناحية الفنية ، وهو ما أصبح يتطلب أساليب متقدمة في التصنيع ومعدات متقدمة ، لكي تحقق أهداف الانتاج ، ولكي تظل المنشأة الصناعية قادرة على التنافس وعلى البقاء . ويمكن أن نلمس هذا التعقيد في الكثير من الأجهزة والمعدات التي نستخدمها في الأغراض المنزلية وفي الأغراض الصناعية . كما يمكن أن نلمس ذلك في الصناعات الالكترونية والحربية . ويتطلب هذا التعقيد في السلع المنتجة مهارات أكبر على جميع المستويات في المنشأة الصناعية .

ان أهمية الدور الذي تضطلع به المنشأة الصناعية يتطلب ان تتوافر فيها أعلى درجة من الكفاية . وقد يرجع تدهور الكفاية الى ما يأتي :

(١) أن تكون الأهداف والسياسات غامضة غير محددة ، مما يترتب عليه سوء التفسير والتطبيق من جانب الأفراد والإدارات والأقسام داخل المنشأة .

(٢) أن يكون إيصال المعلومات عن الأهداف والسياسات الى الأفراد العاملين غير فعال ، مما يؤدي أيضا الى سوء الفهم والى سوء التطبيق .

ويمكن أن نقول بصفة عامة أن أهداف المنشأة الصناعية لا تختلف من منشأة الى أخرى إلا في الصياغة وفي التركيز على بعض الأهداف دون الأخرى فهذه أى منشأة صناعية هو أن تنتج سلعة بجودة معينة وبكميات محددة مقدما تبعا لجدول زمني موضوع ، على أن يتم ذلك بأقل تكلفة ، للحصول على رضا المستهلك أو المستعمل لهذه السلعة ، ثم تضع المنشأة من السياسات ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف . ويجب أن تكون السياسات واضحة ومحدودة في صياغتها .



ولكن من ناحية أخرى ، يجب أن تكون مرنة بالدرجة التي تكفى لكى توفر حرية الحركة ولا تقيد التجديد والابتكار . وتغطى السياسات الموضوعة مجالات التخطيط والتشغيل والرقابة .

#### (ب) خصائص الصناعة الحديثة :

للصناعة الحديثة خصائص يجب أن نذكرها لأنها أساسية لمعظم الأنشطة الصناعية ونوردها فيما يلى :

(١) التخصص :

فبعض المصانع تركز على انتاج صنف واحد ، والبعض الآخر يحرص نشاطه فى انتاج خط من المنتجات المترابطة . ويؤدى هذا التخصص عادة الى تكاليف أقل فى الانتاج والى تحسين جودة الانتاج . كما أن التخصص يعنى تقسيم العمل ، سواء على مستوى العمال أو على مستوى الادارة فنقابل فى المصنع نوعيات من العمال بمستويات مهارة متعددة ، فمنهم العمال المهرة ومنهم متوسطو المهارة أو غير المهرة ، تبعاً لاحتياجات الأعمال المختلفة . ويقوم الانتاج الكبير على هذه المهارات المتعددة .

(٢) الميكنة :

وقد بدأ الاعتماد على الماكينات مع الثورة الصناعية فى حوالى منتصف القرن الثامن عشر . وقد أمكن ظهور الانتاج الكبير على أساس انتاج أجزاء متبادلة بمواصفات موحدة . وأصبحنا نلمس فى الوقت الحاضر ، وأكثر من أى وقت مضى ، ان استخدام الماكينات فى كل جوانب حياتنا لم يعد يثير الدهشة أو يلفت النظر . وقد جرى على مر السنين تحويل الكثير من الأعمال والمهارات من الإنسان الى الماكينة . ووصلنا الى الدرجة التي أصبح فى امكان الماكينة أن تعمل بدون الانسان وأن تستمر فى عملها معتمدة على نفسها ، وهو ما يعرف بالآلية Automation والتي تعتمد على الحسابات الاليكترونية . وهو التطور الذى بدأ فى الخمسينات من القرن العشرين وكان له آثار على الادارة والعمال والانتاج والتسويق جعل بعض الكتاب يعتبرونه بمثابة ثورة صناعية ثانية .

#### (٣) الاستخدام المتزايد للهندسة الصناعية :

فقد ساعدت الهندسة الصناعية فى التقليل من العادم فى الصناعة وفى التحسين من الكفاية الصناعية . وكان للهندسة الصناعية فضل كبير فى زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف . وقد طبقت مبادئ وأساليب الهندسة الصناعية فى كل الأنشطة فى الصناعة .

#### (٤) الاستخدام المتزايد للحاسبات الاللكترونية :

وهو ما أمكننا من مناولة كميات ضخمة من البيانات وفى حل المشكلات الرياضية المعقدة فى أزمنة قصيرة لا يمكن بأى حال أن يصل إليها العقل البشرى . ومع انتشار واستخدام الحاسبات الاللكترونية تعددت المجالات التى تستخدم فيها ،

ومن ذلك البحوث العلمية والرقابة على العمليات الصناعية ، والرقابة على كمية وجودة الانتاج ، والرقابة على المواد والمخزون السلعي ، والرقابة على أعمال الصيانة ، والرقابة على الأجور ، وغير ذلك . ولازال استخدام الحاسبات الالكترونية يتزايد مع اكتشاف مجالات جديدة لها .

#### (٥) استخدام الطريقة العلمية في مواجهة المشاكل وعلاجها :

وتبدأ الطريقة العلمية بتحديد المشكلة ، ثم جمع البيانات المتصلة بها ، وتحليل هذه البيانات ومن ثم استخلاص نتائج منها تساعد في حل المشكلة . وهناك من المشاكل ما يكون له طبيعة كمية ، مثل المشاكل الهندسية والفنية ، ومنها ما يكون له طبيعة غير كمية ، مثل المشاكل الادارية .

#### (٦) استخدام بحوث العمليات :

وهي أداة تساعد في اتخاذ القرارات . وتعتمد بحوث العمليات على تحويل البيانات المتصلة بالمشاكل الى شكل كمي يساعد في تكوين ما يسمى نماذج توضح العلاقات بين ظواهر ومسبباتها ، ومن ثم تساعد في الوصول الى أفضل الطرق لتحقيق هدف أو أهداف معينة . ومن مجالات تطبيق بحوث العمليات : تخطيط الجداول الانتاجية لتحقيق أقل تكلفة ممكنة . تحميل الماكينات لتحقيق أقصى استغلال ممكن ، تحديد أفضل توزيع لميزانية الصيانة ، تقليل وقت الانتظار بين العمليات الى أدنى حد ، جدولة تدفق المواد لتقليل تكلفة المناولة الى أدنى حد ، وتحديد مواقع المستودعات لتقليل تكاليف الشحن الى أدنى حد ممكن .

#### (ج) أهداف الانتاج :

يقسم Bittel (١) أهداف الانتاج على النحو التالي :

##### (١) أهداف نهائية : Ultimate Goals

وهي التي تتعلق بالسلعة المنتجة وارتباطها بالعملية الانتاجية . بعبارة أخرى ، هي التي تحدد جودة وكمية وتكلفة السلعة المنتجة . فالمسئولية الأولية للانتاج هي صنع سلعة أو مجموعة من السلع بتكلفة محددة مسبقا وطبقا لمواصفات موضوعة وفي حدود أوقات زمنية معينة .

##### (٢) أهداف وسيطة : Intermediate Goals

وهي التي تؤمن تحقيق الأهداف النهائية وهي تتمثل في استغلال المدخلات الانتاجية من طاقة ومواد ومعدات وتسهيلات أخرى ومال وقوة عاملة . وهنا توضع أولا أهداف لتوفير المدخلات ثم ثانيا لاستغلال هذه المدخلات .

---

1) Lester R. Bittel "Establishing Manufacturing Objectives" edited by H.B. Maynard. In his Handbook of Modern Management (Mcgraw Hill Book Company New York, 1970), Ch. 2

### (٣) أهداف وظيفية : Functional Goals

وهي الخاصة بأداء الأنشطة الوظيفية المتعددة لكي تدفع بهذا الأداء الى الحد الأقصى الذي يحقق الأهداف الوسيطة والأهداف النهائية . وتتصل هذه الأهداف الوظيفية بفعالية الادارات المساعدة . مثل الرقابة على الانتاج والتفتيش على الجودة والصيانة والرقابة على المخزون السلعى . وها نجد أن الأهداف أصبحت أكثر تفصيلا وتحديدًا عما كانت عليه في الأهداف الوسيطة والاهداف النهائية .

### (٤) أهداف مقيدة : Restrictive Goals

وهي الأهداف التي يلتزم بها الانتاج تجاه الأقسام الأخرى في المنشأة ، مثل التسويق والتمويل والهندسة الصناعية . وهذه الأهداف وان كانت تدخل ضمن المجموعات الثلاث السابقة إلا أن وضعها منفصلة الغرض منه ، التأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند التخطيط . فمثلا بالنسبة للالتزامات تجاه البيع والتسويق فانه يجب توفير السلعة أو السلع المطلوبة بالمواصفات المطلوبة وفي الأوقات المتفق عليها والمرغوب فيها .

### (٥) أهداف متكاملة : Integrated Goals

تنتهى عملية التخطيط عندما تصبح أهداف كل أجزاء التنظيم متكاملة حتى يتمكن التنظيم الكلى من تحقيق أهدافه بأقصى حد ممكن . ويمكن التوضيح بمثال خريطة التعادل التي تربط التكاليف الثابتة والمتغيرة بأحجام المبيعات ، فتعطى مؤشرات لمدى النجاح فى التخطيط المتكامل للأهداف ، وهذه النظرة المتكاملة للأهداف لها أهميتها وخاصة فى المستويات العليا من التنظيم حتى يمكن تعظيم أرباح المنشأة الصناعية .





## ثانيا : المنشأة الصناعية وإدارة الانتاج

(أ) مباني المصنع :

بعد أن يتقرر الموقع المناسب<sup>(١)</sup> تكون الخطوة الثانية هي إقامة المباني . وتضطلع بهذه المهمة المجموعة الهندسية في المصنع . وهناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم مباني المصنع منها :

- (١) طبيعة العملية الانتاجية ونوع السلع والمعدات المستخدمة .
  - (٢) متطلبات التنظيم الداخلي وهل سيكون على أساس السلعة أم على أساس العملية ، والمساحات التي يجب توفيرها من الداخل .
  - (٣) ظروف العمل داخل المصنع ، من اضاءة وحرارة وتهوية وتحكم في الضوضاء والأتربة وغيرها .
  - (٤) تسهيلات الخدمات ، مثل معدات الأمن الصناعي والتخلص من المخلفات وتوفير الطاقة في الظروف الطارئة .
  - (٥) احتمالات التوسع مستقبلا وهل سيكون افقيا أم رأسيا .
  - (٦) المظهر الخارجى . فلم يعد من المقبول أن يكون المصنع خاليا من اللمسات الجمالية في مبانيه أو الوسط المحيط به .
- وقد تكون مباني المصنع من طابق واحد أو من طوابق متعددة . ولكل مزاياه وعيوبه ، إلا أن تحديد نوع وشكل المبنى ومكانه على الموقع والمواد التي ستستخدم في البناء كل ذلك يتوقف على متطلبات العملية الانتاجية بالدرجة الأولى .
- وقد أصبح الاتجاه هو نحو إقامة المنشآت الصناعية خارج المدن ، وبذلك تتوفر المساحات للمباني .. وهو ما أدى الى انتشار المصانع ذات الطابق الواحد . إلا أنه في الصناعات الخفيفة لازال هناك مكان للمصانع ذات الطوابق المتعددة .
- ومن الاتجاهات أيضا في إقامة مباني المنشآت الصناعية أن يكون هناك طابق تحت الأرض Basement يخصص لخدمات العاملين من غرف وملابس ومطاعم وأماكن ترفيه وغرف اغتسال واسعافات أولية وغيرها . كما يخصص جزء منه كمستودع . وبهذا يتحرر الطابق المخصص للتصنيع من أى معوقات .
- وبالاختصار فإنه عند إقامة المباني يجب أن تعمل على توفير أفضل ظروف ممكنة للعملية الانتاجية وللعناصر البشرية العاملة .

(١) ارجع الى الفصل العاشر

## (ب) تصميم العملية الانتاجية :

يعتمد نجاح المنشأة الصناعية الى حد كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الانتاجية قبل البدء بالانتاج ، وذلك بهدف زيادة الانتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف . ويبدأ تخطيط العملية الانتاجية بعد تسلم تصميم السلعة وتحديد المواصفات التى يجب أن تتوفر فيها . والخطوات المتبعة عادة فى تصميم العملية الانتاجية هى :

(١) المراجعة الدقيقة لتصميم السلعة للتأكد من امكانية انتاجها على أساس اقتصادى .  
(٢) تحديد طريقة الصنع التى تنطوى على أقل تكاليف ممكنة .  
(٣) توفير الماكينات والأدوات وغيرها من المعدات اللازمة لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة .

(٤) التنظيم الداخلى للمساحة المخصصة للانتاج .  
(٥) اقامة الرقابة الضرورية على عوامل الانتاج لضمان الاستخدام الفعال لها من أجل الانتاج الاقتصادى للسلعة .

ويعتمد تصميم العملية الانتاجية على ثلاثة عوامل أساسية هى :  
(١) حجم أو كمية السلعة المطلوب انتاجها :

ويتحدد الحجم المطلوب انتاجه على ضوء المبيعات المتوقعة من السلعة على مدى فترة معينة مستقبلية ، وقد يقتصر الانتاج على سلعة واحدة ، أو على عدة سلع تنتمى لخط منتجات واحد ، أو على عدة خطوط منتجات . ويتم انتاج معظم السلع بطريقة التجميع من أجزاء متعددة ، وينتج كل جزء بمواصفات نمطية طبقاً لمبدأ الأجزاء المتبادلة . ويكون هناك خط تجميع رئيسى تصب فيه عدة خطوط فرعية . وتصمم العملية الانتاجية لكى تربط كل مراحل الانتاج ببعضها البعض .

### (٢) الجودة المطلوبة فى السلعة :

عندما تتحدد الجودة المطلوبة بدقة ووضوح يكون على مصمم العملية الانتاجية أن يختار الطرق والمعدات التى تؤمن انتاج الأجزاء بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة . يمكن القول بصفة عامة أنه كلما ارتفعت مستويات الجودة كلما ارتفعت تكلفة الانتاج . وعلى ذلك فإن الجودة الصحيحة هى الجودة التى تفى بالغرض ، لا أكثر ولا أقل .

### (٣) نوع المعدات المطلوبة لانتاج السلعة :

يحاول مهندس التصميم أن يراعى نوعية المعدات المتاحة عند تصميم العملية الانتاجية . إلا أنه يجب أن يكون يقظاً وواعياً باستمرار الى امكانية الاستفادة من التحسينات فى الأدوات والمعدات والتى يمكن أن تستغل فى انتاج السلعة المطلوبة . ومن ناحية أخرى فإن تصميم العملية الانتاجية يعنى تحديد نوع الانتاج الذى سيستخدم وهل هو انتاج مستمر أم متقطع أم الاثنان معا .

## ١ - الانتاج المستمر :

ونعنى به انتاج السلع بتدفق منتظم وبمعدل محدد مقدما ، ومن الأمثلة عليه صناعة السلع الغذائية والكثير من الصناعات الكيماوية . كما نجد الانتاج المستمر في الصناعات التي تعتمد على نظام خط التجميع ، كصناعة السيارات والأجهزة الكهربائية والمنزلية . وتحتاج الصناعة التجميعية إلى تحقيق التوازن بين المراحل والعمليات المختلفة على خط التجميع وبين خط التجميع الرئيسى والخطوط الفرعية . ومن مظاهر التطور الصناعى الحديث استخدام الحاسبات الالكترونية لهذا الغرض ، وقد وصل هذا التطور الى أقصى مداه فى شكل مصانع كاملة الآلية يمكن أن تعمل دون انقطاع .

## ٢ - الانتاج المتقطع :

وفى هذه الحالة يتم الانتاج على شكل دفعات Lots وليس على شكل تدفق مستمر ، وتكون مهمة مهندس العمليات أن يحدد الحجم الاقتصادى الذى ينتج من كل جزء ومن كل خط تجميع فرعى ومن كل خط تجميع رئيسى ، ومن الأمثلة على حالات نحتاج فيها الى الانتاج المتقطع عندما تنتج السلعة الواحدة بتشكيلات متعددة . والتحدى الحقيقى الذى واجهته الصناعة الحديثة هو زيادة مرونة الماكينة والآلية بحيث يمكن تصنيع أجزاء مختلفة على نفس الخط .

## (ج) تجهيز المصنع بالأدوات والمعدات الرأسالية :

نلمس أن لا حياة فى أى منشأة صناعية الا اذا كانت الماكينات فى حالة حركة . وهناك أنواع مختلفة ومتعددة من المعدات تستخدم اليوم فى الصناعة ، فمنها المعدات المتخصصة التى تؤدي غرضا واحدا ، ومنها المعدات التى تؤدي أغراضا متعددة ، ومنها المعدات التقليدية التى لا تزال تعتمد فى تشغيلها بالدرجة الأولى على العناصر البشرية ، ومنها المعدات شبه الآلية ، ومنها كاملة الآلية التى تدار بالحاسبات الالكترونية . وهناك عدة جوانب لمشكلة اختيار أفضل المعدات لمنشأة صناعية . وفى كثير من المنشآت يكون مهندس العمليات هو المسئول عن تحديد نوع المعدات المطلوب استخدامها لكل عملية عندما يضع خط السير أو تتابع العمليات لتصنيع سلعة معينة . فقد يحدد ماكينات خاصة أو ماكينات عامة . وقد تصمم الماكينات طبقا لمواصفات خاصة . وقد تكون نمطية حتى تنخفض تكاليف شرائها وتشغيلها وصيانتها . وقد تحدد نوعية الماكينات على ضوء المهارات المطلوبة لتشغيلها ومدى توفر هذه المهارات .

كما يجب وضع سياسة لاستبدال الماكينات عندما تتقدم واحلاها بأخرى جديدة . والسؤال المطلوب الاجابة عنه هو : متى يجب أن يتم الاحلال ؟ وما هى المعدات التى تمثل أفضل احلالات ممكنة ؟ ولكى يمكن عمل مقارنة اقتصادية سليمة فإنه يجب تحويل كل العوامل الى اعتبارات تكاليفية . وتصبح المقارنة أساسا بين ماكينة مختلفة من الناحية

التشغيلية وأخرى تنطوي على تكاليف اضافية ويجب أن تحل ملحتها .ومن هذه المقارنة يمكن تحديد المكسب أو الفائدة من عملية الاحلال في سنة قادمة ، ومن ثم يمكن تقدير الفترة التي يتم في نهايتها استرجاع الاستثمار في الماكينة الجديدة .

هذا مع ملاحظة أنه لكي تكون سياسة الاحلال أكثر شمولاً فإنه يجب الأخذ في الاعتبار ليس فقط المعدات التي تكون موضع الدراسة وإنما أيضاً أثر هذا الاحلال على تكاليف التشغيل الأخرى في المصنع .

ويتوقف تحديد عدد الوحدات المطلوبة توفيرها من كل نوع من المعدات على كمية السلع المطلوب انتاجها خلال فترة زمنية محددة ، وعلى عدد ساعات العمل في المصنع في تلك الفترة الزمنية وعلى معدلات الانتاج في العمليات التي ستؤدي ، والوقت المطلوب لاعداد الماكينات للتشغيل ، وعلى الكفاية التشغيلية للمصنع أي الطاقة الانتاجية المستغلة للمعدات ، وعلى تقديرات الفاقد من كل عملية وكل هذه العوامل يجب أن تكون معروفة أو تكون مقدرة بدقة معقولة قبل تقدير الاحتياجات من المعدات .

وعلى ذلك فعند اتخاذ قرار بشراء وحدة جديدة من المعدات فإن القرار يجب ان يأخذ في الاعتبار عوامل عديدة مثل : التكلفة الأولية ، المصاريف التشغيلية عامل الخدمة ، وسمعة المنتج . ويكون الهدف هو شراء المعدات التي تقلل التكاليف الى أدنى حد ممكن مع أدائها للغرض المطلوب منها وعلى مدى العمر الاستعمالي المقدر لها ،

#### (د) هندسة طرق الانتاج :

ونعني بهندسة طرق الانتاج Methods Engineering تحليل الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء عمل ما ، وتصميم طريقة مثلى ، ثم تنميط هذه الطريقة ، ويطلق على هذا المجال أيضاً دراسة الحركة Motion Study وهو متصل بقياس العمل أو دراسة الوقت Time Study .

ونحتاج الى هندسة طرق الانتاج في أحوال عديدة : عند تصميم مصنع جديد ، عند تصميم عملية جديدة ، عند تحسين عملية قائمة أو تحسين مكان عمل قائم . فحيثما يؤدي عمل فان هندسة الطرق تكون وظيفة مطلوبة للتأكد من أن العمل يؤدي بأسهل وأكثر الوسائل أماناً وانتاجية .

وقد نمت أعمال هندسة الطرق من أعمال فرانك وليميان جلوبث دراستها حول الحركة . وكان هدفها الوصول الى ما يسمى الطريقة الوحيدة الأفضل The One Best Way . وقد توصلنا الى واستخدام العديد من أساليب دراسة الحركة ، مثل خريطة تدفق العملية ، وخريطة حركة اليدين ، واستخدام آلة التصوير في دراسة الحركة السريعة والقصيرة .

أما دراسة الوقت فأنها تعني بتحديد الوقت المطلوب لأداء عمل معين أو جزء من عمل . وكان قياس الأعمال من الأسس التي قامت عليها حركة الادارة العلمية بقيادة فريدريك تيلور في أوائل هذا القرن في الولايات المتحدة الأمريكية . وهي الحركة التي وضعت أسس وقواعد



علم ادارة الانتاج . وبدون دراسة الوقت فانه لايمكن تخطيط وجدولة الانتاج ، أو تقديره والرقابة على تكلفة العمل ، وايجاد التوازن على خطوط الانتاج .

#### (هـ) التنظيم الداخلى :

ويعنى بالتنظيم الداخلى Plant Layout ترتيب الموجودات داخل المصنع ، من تسهيلات طبيعية ، وقوة عاملة ، بالشكل الذى يكون أكثر فعالية فى تصنيع السلعة ، وفى القيام بكافة الأنشطة الأخرى المساعدة للعملية الانتاجية ، من نقل وتخزين ومناولة وصيانة وغيرها . بعبارة أخرى فان التنظيم الداخلى يهدف الى زيادة الأرباح عن طريق ترتيب التسهيلات المتاحة بالشكل الذى يحقق أفضل استخدام لموارد المنشأة البشرية والطبيعية والمالية . ومن العوامل الأساسية التى تؤخذ فى الاعتبار عند التنظيم الداخلى للمصنع :

نوع السلعة المنتجة ، حجم أو معدلات الانتاج ، ونوع المعدات المستخدمة فى الانتاج ، ونوع الانتاج ، ونظام مناولة المواد ، واعتبارات الراحة والامان للعاملين ، وموقع ومباني المصنع .

ويأخذ التنظيم الداخلى أحد شكلين : أما تنظيم على أساس العملية Process Layout وأما تنظيم على أساس السلعة Product Layout . وبصفة عامة يكون التنظيم على أساس العملية أحد خصائص الانتاج المتقطع ، بينما التنظيم على أساس السلعة يكون هو السائد فى الانتاج المستمر . والتنظيم على أساس العملية هو الأكثر شيوعا فى الصناعة . ولكن كلما زاد ادخال الآلية فى الصناعة كلما زاد الاتجاه نحو التنظيم على أساس السلعة . ولكل تنظيم مزاياه وعيوبه التى يجب أن يعيها من يطبق أيا منها . ويجب الاستعانة بالمهندسين المتخصصين لتصميم التنظيم الداخلى الذى يعمل على تدفق الأنشطة المختلفة فى يسر واستمرار داخل المصنع لتحقيق فى النهاية أهداف المنشأة .

#### (و) الرقابة على المواد :

ونود هنا أن نعطي فكرة مختصرة عن دور المواد فى مراحل شرائها ونقلها ومناولتها . أما المواد فى مرحلة انتاجها فاننا نتناوله عند الكلام عن تخطيط ومراقبة الانتاج وعن الرقابة على جودة الانتاج .

ويمكن تقسيم المواد فى المنشأة الصناعية الى مواد أولية ، واجزاء مصنوعة وامدادات تشغيل ، ومواد تحت التشغيل ، وسلع كاملة الصنع وجاهزة للنزول للأسواق أو الشحن للعملاء .

والهدف من الرقابة على المواد عموما هو التأكد من توفر المواد لمقابلة احتياجات المنشأة الحاضرة والمستقبلية ومن الاستخدام الصحيح لها . وتتكامل جهود وظائف الشراء والنقل والتخزين والمناولة فى سبيل تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة . وستكلم باختصار عن هذه الوظائف :

## (١) وظيفة الشراء :

الشراء الجيد هو الذى يسعى لتوفير احتياجات المنشأة من المواد بالجودة الصحيحة والكمية الصحيحة وبالسعر الصحيح والخدمة الصحيحة . وتحقق هذه الأهداف اذا تم التعامل مع المورد الصحيح . ولكى يتمكن جهاز الشراء من الوصول الى أفضل مصادر التوريد فانه يضع خططاً ويرسم سياسات ويجرى دراسات . ويتم اختيار المورد الصحيح على ضوء السياسات المرسومة وبعد عملية تقييم على أساس الجودة والكمية والسعر والخدمة . ونورد هنا بعضاً من السياسات التى تساعد فى اختيار مصادر التوريد ، على سبيل المثال :

- ١ - التعامل مع مورد واحد ، مقابل التعامل مع موردين متعددين .
  - ٢ - التعامل مع الموردين المحليين ، مقابل التعامل مع الموردين الخارجيين .
  - ٣ - التعامل مع الموردين الكبار ، مقابل التعامل مع الموردين الصغار فى الحجم .
  - ٤ - التعامل مع المنتجين مباشرة ، مقابل التعامل مع الوسطاء .
  - ٥ - توفير الاحتياجات من المواد بالشراء ، مقابل التصنيع داخل المنشأة .
  - ٦ - التبادل فى الشراء ، أو ما يسمى المعاملة بالمثل .
- ويمكن أن نلمس أهمية وظيفة الشراء اذا تعرفنا على تكلفة المواد المشتراة كنسبة من التكلفة الكلية للسلعة المنتجة ، والتى قد تمثل فى بعض الصناعات الجزء الأكبر من تكلفة الانتاج ، كما هو الحال فى الصناعات الغذائية . وأصبح مما يساعد على دعم المركز الربحى والمالى للمنشأة أن ينجح جهاز الشراء فى ترشيد انفاقاته على المشتريات ، ولهذا يوضع نظام للرقابة على المشتريات وتقييم اداء جهاز الشراء يكون الغرض منه التعرف على نقاط القوة والضعف فى هذا الأداء .

## (٢) وظيفة النقل :

وهى أما أن تكون من واجبات جهاز الشراء وتفوض اليه فى المنشأة الصغيرة أو المتوسطة فى الحجم وأما أن يكون لها جهاز خاص بها يسمى جهاز النقل أو الحركة ، كما هو الحال عادة فى المنشآت الكبيرة ، وتكون الواجبات التى تنطوى عليها وظيفة النقل ما يلى :

- ١ - تخطيط نقل المواد من الخارج الى داخل المنشأة ، بما فى ذلك اختيار وسيلة النقل المناسبة . وهناك وسائل متعددة للنقل : النقل البرى بالحافلات والسكك الحديدية ، والنقل المائى النهري والبحرى ، والنقل الجوى .
- ٢ - متابعة الشحنات من المواد لتأمين وصولها فى الوقت المناسب والمكان الصحيح .
- ٣ - العمل على تخفيض تكاليف النقل وتحاشى أى أخطار قد تلحق بالمواد أثناء نقلها .
- ٤ - تخطيط نقل المواد من داخل المنشأة الى الخارج بعد الانتهاء من تصنيعها حتى تصل الى العملاء .

ولكى تؤدي وظيفة النقل بأحسن شكل فانه يجب أن يكون هناك تنسيق وتبادل معلومات بين جهاز النقل والأجهزة الأخرى المعنية بحركة المواد : الشراء والتخزين والانتاج والبيع .

### (٣) وظيفة التخزين :

وتعنى المحافظة على المواد منذ وصولها لحين الحاجة اليها . والرقابة على المخزون السلعي تعنى تأمين احتياجات المنشأة من المواد بأنواعها المختلفة للفترة الحاضرة ولفرة مناسبة مستقبلا بأقل تكلفة ممكنة . وحيث أنه لا تخزين بدون تكلفة فان الوضع الأمثل قد يبدو تحاشي التخزين . إلا أن الظروف تمل على أى منشأة أن تقوم بوظيفة التخزين . ويكون المطلوب هو أن تؤدي الخدمة المخزنية على أسس علمية . وهناك مبادئ وقواعد يجب أن تؤخذ في الاعتبار ، سواء عند اختيار موقع المستودعات أو عند إقامة المباني للتخزين أو عند تنظيمها من الداخل ووضع نظام لتشغيلها والرقابة عليها .

وبالنسبة لاختيار الموقع فان أهم عامل يؤخذ في الاعتبار هو أن تكون المخازن في متناول أو قريبة من الجهة المستفيدة من الخدمة المخزنية . ومن الاعتبارات الأخرى مدى توفر الأرض للأغراض الحاضرة وللمقابلة احتمالات التوسع مستقبلا ، ومدى توفر طرق المواصلات ، وسرعة الدخول للمستودعات والخروج منها .

وقد يتقرر حسب ظروف المنشأة أن يكون موقع واحد فتكون هناك مركزية في التخزين ، أو أن تتعدد المواقع فتكون هناك لا مركزية في التخزين .

أما بالنسبة للمباني فنقول ان المخازن ليست مجرد أماكن لتكدس المواد ، وإنما يجب أن تصمم المباني الصحيحة ، وأن يقوم بالتصميم مهندسون متخصصون يعتمدون في تصميمهم على بيانات يجمعونها ، في مقدمتها نوعية المواد التي ستحفظ في المخازن وكمياتها ، ونوعية المعدات المستخدمة في المناولة ، والحجم المتوقع للعمليات داخل المخازن .

وبعد إقامة المباني يكون المطلوب تنظيمها من الداخل . وهناك عوامل واعتبارات تتعلق بترتيب المواد في المخازن هي في الواقع تطبيق لمبدأ النظام الذي وضعه هنري فايول ضمن مبادئه الأربعة عشر للإدارة والذي يقول «يجب أن يكون هناك مكان لكل شيء ، ويجب أن يكون كل شيء في مكانه» . وبالتنظيم الداخلي الصحيح تتحقق السرعة والسهولة في الوصول الى المواد في دخولها وخروجها ، كما يتحقق الاستخدام الاقتصادي للمساحة المخزنية .

ويجب وضع نظام دقيق لدخول المواد الى المخازن وخروجها منها ، مدعم بالنماذج والسجلات التي تضمن سلامة هذه العمليات وتحاشي أى أخطار قد تقع وتؤدي الى خسائر . أما عن الرقابة على المخازن عموما فهي تغطي كل الجوانب المؤثرة على الخدمة المخزنية من مواقع قد يحتاج الأمر الى إعادة النظر فيها ، الى مبان تحتاج الى صيانة وقائية بصفة منتظمة ، الى مواد ومعدات مناولة يجب أن تكون تحت الرقابة المستمرة .

وعن الرقابة على المخزون السلعي فتتناول جوانب عديدة تهدف الى تأمين احتياجات المنشأة من المواد بأقل تكلفة ممكنة للفترة الحالية ولفرة مناسبة مستقبلا . ومما يساعد على تحقيق ذلك مايلي :

#### ١ - استخدام تحليل أب ج : ABC Analysis .

ينقسم المخزون السلعي على أساس قيمة الاستخدام السنوي الى ثلاث فئات هي أ ، حيث



نجد مواد تمثل الجزء الأكبر من القيمة الكلية للاستخدام السنوى بينما يكون عددها يمثل أقل نسبة بالمقارنة بأعداد المواد من الفئتين ب و ج . أما الفئة ب فتحتل مركزا وسطا من حيث نسبتها الى القيمة الكلية للمخزون السلى ونسبتها الى العدد الاجمالى من وحدات هذا المخزون . أما الفئة ج فتضم الأصناف التى تمثل جزءا بسيطا من القيمة الكلية بينما من حيث العدد تمثل الجزء الأكبر من المخزون السلى .

والغرض من تحليل أب جـ هو اعطاء الانتباه الأكبر الى الأصناف الأهم ، وينعكس ذلك على دقة التنبؤ بالاحتياجات ، وعلى نظام طلب المواد ، وعلى نظام الجرد .  
٢ - نظام نقطة إعادة الطلب :

وفيه نحدد الحد الأقصى الذى يجب الا يتعداه المخزون السلى ، وذلك بالوصول الى الحجم الاقتصادى عن طريق الموازنة بين تكاليف الشراء وتكاليف التخزين ، والحد الأدنى الذى يعطينا نقطة إعادة الطلب ، ونوصل اليه بالتعرف على معدل الاستعمال وفترة التوريد ، واحتياطي الامان الذى نقابل به أى ظروف غير متوقعة .  
٣ - جرد المخازن :

ويكون الغرض منه التأكد من أن محتويات المخازن فى أى وقت تطابق ما هو مسجل فى الدفاتر المخزنية . ويأخذ الجرد عدة أشكال ومسميات مختلفة ، منها الجرد الشامل والجرد المستمر والجرد العشوائى والجرد الأعمى .

#### ٤ - وظيفة مناولة المواد :

مناولة المواد Materials Handling كانت دائما ولا تزال أحد العوامل الهامة فى الانتاج . ولهذا تجرى الدراسات وتبذل الجهود دون انقطاع بغرض ترشيد عمليات المناولة والتخفيض من تكلفتها . وبمعناها الواسع تتضمن مناولة المواد كل حركة للمواد داخل المصنع ، وذلك منذ أن تصل المواد الى المخازن الى أن تخرج للعمليات متنقلة من مرحلة الى أخرى حتى المرحلة النهائية لتصبح جاهزة ومعدة للشحن . وبدخول الآلية Automation فى العمليات الانتاجية تكاملت مناولة المواد مع العملية الانتاجية وأصبحت نشاطا واحدا . إلا أنه سنظل فى حاجة الى مناولة المواد حيث معظم الصناعات لا تزال لم تدخل فيها الآلية الا بدرجات متفاوتة . ويظل الهدف قائما وهو العمل على ترشيد وتخفيض تكلفة المناولة . ولتحقيق هذا الهدف انعكاسات إيجابية على جوانب متعددة منها :

- ١ - انخفاض تكلفة الوحدة من السلعة المنتجة .
- ٢ - انخفاض الزمن المطلوب لدورة الانتاج .
- ٣ - ممارسة رقابة أفضل على تدفق المواد أثناء العملية الانتاجية .
- ٤ - توفر الأمن الصناعى بشكل أفضل وما يترتب عليه من معنويات أعلى بين العاملين .
- ٥ - تحسين مستوى الجودة وانخفاض نسبة الوحدات المعيبة التى تنتج عن سوء المناولة .
- ٦ - استخدام أفضل للمساحات المخزنية وتخفيض تكلفة المخزون .



٧ - تحقيق انتاجية أعلى وبتكلفة أقل . وهذه هي الحصيلة النهائية من ترشيد وتخفيض تكلفة مناولة المواد .

ولم يعد القيام بمناولة المواد بطريقة علمية مسألة صعبة ، فقد أصبح للمناولة مبادئ وأسس يمكن الاسترشاد بها ، منها ما يتعلق بالحركات التي تؤدي اثناء المناولة ، ومنها ما يتعلق بتنظيم المصنع من الداخل وبتصميم العملية الانتاجية للمساعدة في تحريك المواد وبأقل جهد ووقت وتكلفة ، ومنها ما يتعلق باختيار الأدوات والمعدات المستخدمة في مناولة المواد .

### ( ز ) تخطيط ومراقبة الانتاج :

ونعني به تنظيم وتنسيق والرقابة على أوجه النشاط الانتاجي بما يتفق مع الخطط الموضوعية ويحقق الأهداف المطلوبة . ويسبق هذه العملية القيام بتصميم السلعة على ضوء المطالب السوقية ، ثم تحديد الطرق والقوة العاملة والماكينات والأدوات والمواد المطلوبة للانتاج . ويغطي تخطيط ومراقبة الانتاج أربعة جوانب أساسية في عملية الصنع هي :

### ( ١ ) وضع خطة العملية الانتاجية وتشمل :

- ١ - تحديد خط سير المواد أثناء صنعها من البداية حتى النهاية .
  - ٢ - تحميل الماكينات بالمهام المطلوبة وكذلك الأقسام والادارات طبقا للطاقات الانتاجية المتاحة ، وبحيث تستغل هذه الطاقات بأحسن شكل ممكن .
  - ٣ - الجدولة الزمنية للعملية الانتاجية .
- وعلى ذلك يكون تحديد خط سير العملية الانتاجية Routing هو الاجابة عن سؤال (كم؟) .
- ويكون وضع جداول زمنية للأعمال المطلوبة Scheduling هو الاجابة على سؤال (متى؟) .

### ( ٢ ) اصدار الاشارة ببدء تنفيذ الخطة الانتاجية :

ويتم ذلك عن طريق اصدار المستندات التي تحدد أى الأعمال ستبدأ ومتى يبدأ تنفيذ هذه الأعمال .

### ( ٣ ) المتابعة :

وتعني أن الأداء الفعلي قد بدأ ، وأنه أصبح يحتاج الى ملاحظة وتسجيل .

### ( ٤ ) التصحيح :

ويكون عندما يتضح أن هناك انحرافات بين الاداء الفعلي والاداء المخطط تجاوزت الحدود المسموح بها ، ومن ثم أصبح الموقف يحتاج الى اجراء تصحيحي أو علاجي . وعندما لا تكون هناك انحرافات خارجة عن المسموح به يقال أن الموقف تحت المراقبة . ويحتاج التصحيح الى رفع تقرير الى الجهة التي لها سلطة التدخل لمعالجة الوضع القائم .

وعلى ذلك نقول أن الهدف من تخطيط ومراقبة الانتاج هو تحقيق الاستغلال الأمثل للمواد والقوى العاملة والماكينات من أجل انتاج السلع بالمواصفات المطلوبة من حيث الجودة والكمية والتكلفة والتوقيت . وقد كان من نتائج استخدام بحوث العمليات أن أصبح في الامكان اتخاذ قرارات أفضل في مجال تخطيط ومراقبة الانتاج ، حيث يزود العمل الصناعي مجالا واسعا لتطبيق طرق وأساليب بحوث العمليات ، بغرض اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة .

#### (ح) الرقابة على جودة الانتاج :

تبدأ الجودة مع تصميم السلعة المراد انتاجها ، حيث يتحدد في هذا التصميم المواصفات التي يجب أن تتوافر في السلعة بما يتفق مع مطالب ورغبات المستهلكين الفعلية أو المتوقعة . وتتحول الجودة الواردة في تصميم السلعة الى معايير جودة تؤخذ في الاعتبار بعد ذلك في كل مرحلة من مراحل الاعداد والتخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية الانتاج .

والجودة اصطلاح يتحدد مفهومه وابعاده على ضوء الغرض الذي ستستخدم فيه هذه الجودة . ويكون الهدف بعد تحديد الجودة هو تحقيق هذه الجودة لا أكثر ولا أقل ، لأن الجودة اذا زادت عن المطلوب كان معنى ذلك ارتفاع التكلفة دون مبرر واذا قلت عن المطلوب كان معنى ذلك رداءة السلعة المنتجة وفشلها في أداء الغرض المتوقع منها . ويكون الغرض من الرقابة على الجودة هو التأكد من أن الجودة المنتجة هي الجودة الصحيحة . واذا كانت هناك انحرافات خرجت عن الحدود المسموح بها فان نظام الرقابة على الجودة يعمل على اكتشاف هذه الانحرافات في الوقت المناسب فيجربى العمل على تصحيح الوضع واعادته الى ما يجب أن يكون عليه . ويتحقق هذا عن طريق الفحص والتفتيش على الجودة .

ويمكن أن نقول بصفة عامة أن كل شخص له علاقة بعملية الانتاج يجب أن يشارك في مسئولية المحافظة على الجودة ، من المهندس الذي صمم العملية الانتاجية الى العامل الذي يقف امام الماكينة وهي تدور . إلا أنه لا بد من وجود جهاز متخصص يضطلع بالمسئولية الكاملة ويكون له سلطة الرقابة على الجودة . هذا ويلاحظ ان جهاز الرقابة على جودة الانتاج له سلطة فنية استشارية في علاقاته مع الأجهزة الاخرى في المنشأة وخاصة جهاز الانتاج ، حتى لا تتداخل السلطات وتتضارب الأوامر فتضيع المسئولية .

ويقع على عاتق جهاز الرقابة على جودة الانتاج المسئوليات الرئيسية التالية :

- (١) التفتيش على جودة المواد الداخلة والمشتراه من مصادر توريد خارجية .
  - (٢) التفتيش على جودة السلع المنتجة للتأكد من أنها ستصل الى يد المستهلك أو المستعمل لها بالجودة المطلوبة .
  - (٣) التفتيش على العملية الانتاجية للاطمئنان الى أن الجودة المطلوبة تحت المراقبة في جميع مراحل العملية الانتاجية .
  - (٤) تقديم النصائح في كل ما يتصل بالجودة وسواء كانت المواقف وقائية أو علاجية .
- وقد يكون الفحص والتفتيش على الجودة كاملا وشاملا لكل الوحدات المنتجة .

كما هو الحال مثلا في صناعة السيارات حيث تفحص كل سيارة قبل أن تنزل الى السوق . وقد يكون الفحص على عينة يتم اختيارها من المجتمع الذي يراد التفتيش على جودته ، وفي الحالة الثانية تستخدم الطرق الاحصائية في اختيار العينة وفي تحليل وتفسير البيانات لاستخلاص النتائج التي يمكن على أساسها اتخاذ قرار خاص بالجودة . والقرار هو أما أن الجودة مقبولة وتحت المراقبة وأما أنها مرفوضة وخرجت عن نطاق المراقبة ويحتاج الأمر الى اتخاذ اجراء .

والوسائل المستخدمة في الفحص والتفتيش على الجودة تتوقف نوعيتها على حسب طبيعة السلع والعمليات المطلوب الرقابة عليها . وقد تكون الوسائل معتمدة على الحواس البشرية أو على أجهزة ومعدات ميكانيكية أو اليكترونية . وقد تمكنت التكنولوجيا الحديثة من الرقابة على الجودة التي تصل الى مستويات من الدقة لا يتخيلها العقل البشرى .

( ط ) الصيانة :

تعنى وظيفة الصيانة بالمحافظة على جميع التسهيلات الانتاجية في حالة جيدة في المنشأة الصناعية ، مما يوفر الضمان لاستمرار تدفق العمل حسب الجداول الموضوعة . وقد يترتب على زيادة الميكنة في الصناعة زيادة التعقيد في برامج الصيانة الصناعية وارتفاع تكلفة الصيانة ، ويمتد نطاق الصيانة ليشمل مباني المصنع ، والماكينات المستخدمة في الانتاج ، والمعدات المستخدمة في مناولة المواد ، والمعدات والأجهزة التي توفر الخدمات المساعدة من طاقة وحرارة واضاءة وتكييف ومقاومة حريق وتخلص من المخلفات وأماكن اغتسال وغيرها .

وقد تقسم أنشطة الصيانة بحيث يقوم ببعضها جهاز الصيانة داخل المنشأة ويقوم البعض الآخر شركات متخصصة يتم التعاقد معها لأداء أعمال الصيانة التي لا يمكن أداؤها من الداخل . ويتوقف تنظيم جهاز الصيانة . على طبيعة وحجم المنشأة ومدى اتساع وتنوع العمليات بها .

ومما يساعد على القيام بأعمال الصيانة بأحسن شكل ممكن ، أى بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت ، أن توضع قواعد للقيام بهذه الأعمال . ومن أهم هذه القواعد ما يلي :

(١) يجب أن تكون طلبات الصيانة مكتوبة أو أن تعزز كتابة ، وأن تصل الى النقطة الصحيحة المنوط بها عمل الصيانة المطلوبة . وكذلك فإن جهاز الصيانة يكون منظما على شكل اقسام يختص كل منها بأعمال صيانة معينة ، مثل تركيب وتصليح المعدات الميكانيكية ، وتركيب وصيانة وتصليح المعدات الكهربائية ، وصيانة المباني ، وأعمال النظافة ، وهكذا .

(٢) يجب ألا يقوم عمال الانتاج بأى أعمال صيانة الا تحت اشراف جهاز الصيانة وممثلين عنه ، الا في الحالات الطارئة التي تتطلب اجراءات سريعة .

(٣) يجب أحكام الرقابة على مخازن الصيانة ، حيث أن عدم وجود قطعة حيوية قد يؤدي الى تعطل أو توقف الانتاج ، وما يترتب على ذلك من تكاليف وخسائر باهظة .

(٤) يجب الاحتفاظ بسجلات لأعمال الصيانة المطلوبة وتلك التي تتم فعلا ، وأن تكون هناك أهداف وخطط موضوعة وسياسات مرسومة وبرامج لتساعد في ترشيد أعمال الصيانة .

وهنا نود أن نشير الى أهمية الصيانة المخططة أو الوقائية ، أى تلك التى يجب القيام بها طبقا لنظام معين ، وتكون بغرض المحافظة على الأصول المطلوب صيانتها فى أحسن حالة ممكنة على مدى عمرها الاستعمالى . أما الصيانة الأخرى والتى تأتى فى مرتبة ثانية بعد الصيانة الوقائية فهى الصيانة العلاجية ، وهى التى نلجأ اليها لاصلاح خلل أو عطل أو لتصحيح خطأ وقع فعلا . ويجب بقدر الامكان أن تكون الصيانة الوقائية هى القاعدة ، ولا نلجأ للصيانة العلاجية إلا فى الحالات الطارئة وغير المتوقعة .

وعلى ذلك فإن الحكم على مدى وفعالية جهاز الصيانة لا يكون على أساس ما يقوم به فى الحالات الطارئة ، ولكن على أساس مدى خلو المنشأة من مثل هذه الحالات الطارئة . وهو ما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند وضع نظم للمكافآت التشجيعية للعاملين فى جهاز الصيانة . ولكن يجب أن نذكر هنا أن من أصعب الأمور أن تكون هناك رقابة على أعمال الصيانة ، لأنها أعمال بطبيعتها متنوعة ومختلفة عن بعضها البعض ومتداخلة مع جميع الأنشطة الأخرى داخل المنشأة . لذلك فقد يكون من الوسائل الفعالة فى حفز العاملين فى الصيانة . بجانب الأجور والمكافآت التشجيعية وأى مزايا عينية أخرى أن تنمى فيهم مشاعر الولاء والاخلاص والانتفاء ، ونغذى فيهم الاحساس بالفخر والاعتزاز عندما يحافظون على ممتلكات المنشأة ويتعاونون مع غيرهم فى تحقيق أهداف المنشأة .



## الفصل الثالث عشر

### وظيفة الإدارة المالية

أولا : الإدارة المالية

ثانيا : الوظيفة المحاسبية

## أولا : الادارة المالية

### (أ) تعريف وظيفة الادارة المالية :

تتعلق وظيفة الادارة المالية بكل ما يتصل بمصادر الحصول على الأموال اللازمة وطريقة استخدام تلك الأموال . وعلى هذا فوظيفة الادارة المالية تعنى ادارة الموارد المالية للمشروع من ناحية تدبير الموارد للحصول على الأموال المطلوبة ، وأيضا من ناحية استخدام هذه الأموال بأحسن طريقة ممكنة<sup>(١)</sup> .

فوظيفة الادارة المالية هي احدى الوظائف الرئيسية للمشروع الى جانب وظيفتي التسويق والانتاج . وهى تمتد الى أبعد من مجرد الحصول على الأموال المطلوبة بل وتشمل أيضا التخطيط الذى يساعد على الحصول على هذه الأموال من مصادرها الصحيحة فى أوقاتها المناسبة وبأحسن الشروط الممكنة . وتعنى الادارة المالية فى أى مشروع بمواجهة مشاكل تخطيط وتوفير الاحتياجات المالية اللازمة فى المدى الطويل والمدى القصير الأجل .

وثمة نوعين من القرارات التى تتخذ عند القيام بوظيفة الادارة المالية . الأول هو القرار الاستشارى ، الذى يتعلق بتحديد أفضل بدائل الاستثمار التى تحقق عائدا مرضيا وتساهم فى تحقيق أهداف المشروع . والثانى هو القرار التمويلي الذى يرتبط بتحديد أفضل بدائل الحصول على الأموال بأفضل الشروط وأقل التكاليف .

ويعتبر أهم وظيفة للادارة المالية هى القيام باتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية المناسبة التى من شأنها أن تؤدى الى تحقيق أهداف المنشأة .

وهكذا يتضح أنه تقع على عاتق القائمين بالادارة المالية فى المشروع مسئوليات كثيرة ومتعددة تجاه الأطراف المختلفة ، سواء تلك التى قدمت أموالها للمساهمة فى اقامة وتشغيل المشروع ، أو تلك التى تتصل مصالحها ببقاء المشروع ونجاحه . فبالنسبة لأصحاب المشروع ومالكه يجب على الادارة المالية المحافظة على سلامة المركز المالى للمشروع ، والمساعدة على تحقيق إيرادات كافية ولضمان قروض وسلامة ما عليه من الديون ، ومكافأة الملاك على ما قدموه من أموال وما تحملوه من أخطار .

أما بالنسبة للأفراد العاملين فى المشروع فان مسئولية الادارة المالية تجاههم تنحصر فى مساهمتها مع الادارات الأخرى ليعمل المشروع قويا وناجحا وقادرا على تقديم فرص العمل الكاملة المنتظمة لهم بأجور مناسبة وفى ظل ظروف عمل مرضية . كما ترتبط مصالح الموردين بنجاح المشروع ونموه حتى يظل قادرا على الوفاء بالتزاماته حيالهم . أما بالنسبة للعملاء فان المشروع الناجح هو الذى يضمن استمرار تزويدهم بما يحتاجون إليه من سلع وخدمات فى ظل كل الظروف والمتغيرات ، مع العمل على خفض التكاليف والأسعار وتحسين الجودة . وهكذا

(١) د . صلاح الشنوانى - التنظيم والادارة فى قطاع الأعمال - مرجع سابق - الفصل الثامن عشر .

نجد أن للإدارة المالية دورا كبيرا في بقاء المشروع قويا ناجحا مؤديا لوظائفه الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .

### (ب) هيكل رأس المال :

يتكون هيكل رأس مال المشروع من عدة بنود . ويمكن تصنيفها الى ثلاثة جوانب رئيسية هي :

(١) حسب استعمالات رأس المال : وهنا يقسم الى :

١ - رأس المال الثابت : وهو عبارة عن الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والعدد والآلات .

ويستخدم رأس المال الثابت أو بمعنى آخر .. الأصول الثابتة في تسهيل القيام بالنشاطات المختلفة للمشروع لانتاج سلعة أو أداء خدمة . ويلاحظ ان هذه الأصول تستمر في أداء وظائفها لفترة طويلة .

٢ - رأس المال العامل : وهو عبارة عن الأصول اللازمة لتغطية نفقات تشغيل المشروع ، كمصاريف الصيانة للمباني والعدد والآلات واثان المواد اللازمة للتشغيل وأجور العاملين والاعتمادات اللازمة للعملاء .

ويشمل اجمالي رأس المال العامل مجموعة الأصول الجارية . أما صافي رأس المال العامل فهو عبارة عن الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية .

(٢) حسب عامل الزمن : ويقسم رأس المال هنا الى :

١ - رأس المال الطويل الأجل : ويطلق عليه أيضا رأس المال الدائم ، وهو ما يقدمه المشروع من أموال لشراء الأرض واقامة مباني وشراء معدات ثقيلة تستمر في الاستخدام لمدة طويلة .

٢ - رأس المال المتوسط الأجل : وهو ما يستخدمه المشروع من أموال في مقابلة احتياجاته والتزاماته الجارية .

٣ - رأس المال القصير الأجل : وهي الأموال التي لا تتجاوز فترة استخدامها سنة واحدة .

(٣) حسب مصادر الأموال وطرق الحصول عليها :

١ - رأس المال المملوك : وهي الأموال التي يقدمها صاحب المشروع أو الشركاء أو حملة الأسهم ، على أمل تحقيق أرباح من المشروع . ولا يترتب على تقديم هذه الأموال أى التزام قانوني بردها في ميعاد محدد أو دفع فوائد مالية عنها .

٢ - رأس المال المقرض : وهي الأموال التي يقدمها أفراد أو هيئات الى المشروع على شكل تسهيلات تجارية أو قروض تستحق عليها فوائد ، مع التزام أصحاب المشروع برده هذه الأموال في موعد محدد .

### (ج) الاحتياجات المالية للمشروع :

يتطلب تنفيذ المشروعات الجديدة الكثير من الأموال لإنفاقها في العديد من أوجه الانفاق المختلفة والتي من بينها :

(١) مصاريف الترويج والتنظيم .

(٢) ما يدفع مقابل الحصول على الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والعدد والآلات .

(٣) ما يدفع لأجور العمال والعاملين وشراء المواد اللازمة للتشغيل وغيرها من النفقات اللازمة في عمليات المشروع حتى يمكن أن يقوم بنشاطه وعملياته في مختلف المجالات ، وكذلك الأموال اللازمة لتغطية أى خسائر قد تنتج في المراحل الأولى لقيام المشروع .

وفي حالة قيام مشروع جديد ، لابد من مراعاة القواعد التالية عند مقابلة الاحتياجات المالية السابقة الإشارة إليها ، وذلك حتى لا يقع المشروع في أخطاء أو تتعرض حياته في بدايتها للأزمات :

(١) يجب أن يكون لدى المشروع تخطيط مالى ، يتضمن خطة زمنية واضحة عن الأموال التى يحتاج إليها في أغراضه المختلفة ، ومصادر هذه الأموال .

(٢) استخدام الأموال التى يديرها المشروع استخداما صحيحا وحكيما . ذلك لأن إقامة مشروع جديد ينطوى دائما على قدر كبير من الأخطار نتيجة احتمال عدم تحقق بعض ما كان يتوقعه أصحاب المشروع ، مثل عدم اقبال المستهلكين على السلعة أو عدم تحقيق مبيعات بالدرجة المتوقعة .

(٣) أن تمثل نسبة مساهمة أصحاب المشروع في تمويل المشروع نسبة كبيرة حيث لا يجب الاعتماد على القروض بنسبة كبيرة ، وخاصة في المراحل الأولى للمشروع . وذلك لأن أموال أصحاب المشروع غير محددة بفوائد أو مواعيد معينة للسداد .

ويلاحظ هنا أن المال اللازم للبدء بالمشروع يأتي إما عن طريق صاحب المشروع بمفرده ، كما في حالة المشروعات الفردية ، أو عن طريق عدة أفراد ، كما في حالة شركات التضامن أو التوصية ، أو يأتي من مجموعة كبيرة من المساهمين ، كما هو الحال في الشركات المساهمة .

(٤) الاستعانة بالخبراء الماليين لتحديد النسب التى يمول بها المشروع من المصادر المختلفة للتمويل سواء الطويلة الأجل أو القصيرة الأجل ، حيث يكون في استطاعة هؤلاء الخبراء افادة المشروع بأرائهم في اختيار أنواع رأس المال المطلوب ، ومصادر هذه الأنواع ، وتحديد الأخطار التى تنطوى على استخدام كل منها .

### ( د ) تقدير الأموال اللازمة للبدء بالمشروع :

هناك عدة عوامل تؤثر في تحديد حجم الأموال اللازم للمشروع ، مثل نوع المشروع وحجمه ، وكذلك السياسات التى يتبعها في البيع سواء كانت بالنقد أو بالأجل . كما تتأثر حجم الأموال المطلوبة أيضا بمعدل تصريف البضاعة وبالمستوى العام للأسعار .

وما يزيد صعوبة تحديد حجم الأموال المطلوبة أن هناك عوامل أخرى غير منظورة ، مثل خبرة صاحب المشروع ومدى دائرة اتصالاته ومعلوماته عن السوق .



ومن الواضح أنه كلما زادت خبرة صاحب المشروع كلما استطاع البدء بالعمل برأس مال أقل ، معتمدا على خبرته . إلا أنه ثبت أن عدم كفاية رأس المال الذي يبدأ به المشروع تمثل أهم الأسباب التي تؤدي الى فشل كثير من المشروعات .

فقد لا تكون هناك احتياطات نقدية لمقابلة الالتزامات أو النفقات غير المتوقعة خلال السنة الأولى . كما قد يقع صاحب المشروع في خطأ التقدير الصحيح لرأس المال المطلوب فينفذ قبل أن يتمكن المشروع من التشغيل او تدعيم مركزه .

أما الأموال اللازمة للاستثمار في أى مشروع فهي تقسم الى الأقسام التالية :

(١) - استثمارات ملموسة : وهي تضم رأس المال المستثمر فيما يأتي :

١ - الأصول المتداولة : مثل النقدية والبضاعة بالمخزن والذمم .

٢ - الأصول الثابتة : مثل الأراض والمباني والعدد والماكينات .

(٢) - استثمارات غير ملموسة : وهي الأموال اللازمة لتغطية ما يأتي :

١ - نفقات الترويج ومصاريف التأسيس

٢ - نفقات التمويل

٣ - شراء أصول غير ملموسة ، مثل حق اختراع أو شهرة

وعند تحديد حجم الأموال التي تستثمر في الأصول الثابتة فإنه يجب أن تكون على أساس الحد الأدنى الذي يتطلبه العمل في أضيق الحدود ، وخاصة بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة من ذوي الخبرة المحدودة وأصحاب رأس المال المحدود . كما أن حجم الأموال اللازمة تختلف أيضا بحسب طبيعة المشروع ومستوى الأسعار والظروف المحيطة بالعمل . ويمكن القول بوجه عام أن المشروعات الصناعية تستثمر الجزء الأكبر من أموالها في أصول ثابتة . أما المشروعات التي تعمل في ميدان ومجال التوزيع والخدمات فإن أهمية الأصول الثابتة فيها تقل كثيرا .

ويحدد رأس المال العامل ( الأصول الجارية ) على أساس كمية الموارد أو البضاعة المطلوبة والمصاريف المقدرة ، ومعدل التصريف أو التوزيع والتسويق ، ومدى الائتمان الممنوح للعملاء ، وكذلك يتوقف على حجم الائتمان الذي يحصل عليه صاحب المشروع من الموردين . وبعد التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع طبقا لأغراضه ونشاطاته المختلفة يكون المطلوب هو تحديد مصادر الحصول على هذه الاحتياجات المالية . وكما ذكرنا سابقا قد يدبر أصحاب المشروع الأموال اللازمة بأنفسهم مكونين بذلك رأس المال المملوك الأصلي . كما قد يلجأون الى مصادر الاقتراض المختلفة .

أما عن تحديد حجم رأس المال المملوك فيجب أن تكون بقدر الإمكان كافية لتزويد المشروع بالأصول الثابتة التي لا يمكن تمويلها بالقروض الطويلة الأجل وبأسعار فائدة معقولة . كما يجب أن تكفى أيضا لتغطية جزء من الاحتياجات لرأس المال العامل وإذا أمكن يجب أن يكفى رأس المال المملوك لمقابلة جميع المطلوب من رأس المال العامل الابتدائي اللازم

للسير بالمشروع حتى يصبح قويا ، حيث أن صاحب المشروع يتمكن بهذا الأسلوب من الاحتفاظ بحقه وحرية الكاملة في إدارة مشروعه والرقابة على عملياته ، كما أنه يحتفظ لنفسه بالجزء الأكبر من الأرباح . وبالإضافة الى ذلك فانه لن يكون معرضا لفقد مشروعه إذا تدهور العمل أو قلت الإيرادات في المراحل الأولى .

وفي معظم الأوقات لا يتمكن رأس المال المملوك من مقابلة جميع الاحتياجات المالية للمشروع ، ويجب الاستعانة برأس المال المقرض . إلا أن المطلوب من رأس المال المقرض يختلف حجمه وكميته حسب طبيعة المشروع ، ويتوقف على مدى الخبرة التي يتمتع بها صاحب المشروع ، والظروف الاقتصادية السائدة .

#### (هـ) القوائم المالية :

من وسائل المنشأة لنشر البيانات والمعلومات المالية الى الأطراف المعنية « القوائم المالية » . فالقوائم المالية تحتوي على معلومات وبيانات مالية ومصنفة بطريقة منهجية ، توضح الوضع المالي للمنشأة ، وهذه القوائم تستخدم من قبل المستثمرين ، والدائنين ، والإدارة العليا والمديرين ... وكذلك الجهات المعنية الأخرى ، لتقييم كفاءة المنشأة واتخاذ القرارات الاستشارية . لذلك يجب أن يراعى في إعداد هذه القوائم الدقة التامة وأمانة العرض ، وعلى أن تحتوي على أكبر قدر ممكن من البيانات بقدر المستطاع .

والقوائم المالية المنشورة والتي تخدم أغراض المالكين والمستثمرين والدائنين والجهات المعنية الأخرى هي :

- قائمة المركز المالي الختامي ( الميزانية العمومية ) .

- قائمة الدخل ( قائمة نتائج العمليات ) .

- قائمة توزيع الأرباح .

#### (١) أهمية القوائم المالية :

كان الإتجاه في الماضي هو زيادة الاهتمام بالميزانية العمومية عن أى قوائم مالية أخرى . ففي النصف الثاني من القرن التاسع عشر بدأ اعلان الميزانيات العمومية كنتيجة لإصرار الدائنين وخاصة البنوك على التعرف على المراكز المالية للأفراد والمؤسسات التي كانوا يقدمون لها القروض . وكان اهتمام الدائن ينحصر في تأكده من وجود أصول يستطيع أن يضع يده عليها في حالة عجز المدين عن الوفاء بما عليه من ديون اذا وقع في أزمات مالية . وكان المحاسبون والمراجعون يعتمدون في تقييم أصول وخصوم المشروع على بنود الميزانية العمومية فقط ، دون الاهتمام بالمشاكل المتعلقة بتحديد الأرباح أو الخسائر ، إذ كان الاعتقاد أن تقييم الأصول والخصوم يؤدي بالتالى الى تحديد رأس المال المملوك لصاحب المشروع تحديدا صحيحا . وكانوا يرجعون اختلاف رأس المال المملوك من ميزانية الى أخرى الى سببين هما : إما الى زيادة الاستشارات ، أو الى سحب جزء من رأس المال المستثمر . فأما اذا لم يكن السبب هذا أو ذاك فإن مرد الاختلاف يكون راجعا الى عمليات المشروع . وفي هذه الحالة كانوا يستخدمون قوائم الدخل لإظهار الاختلافات الناتجة عن عمليات المشروع .

ولما بدا واضحا أن القيمة الحقيقية للمشروع ومقدرته على سداد ديونه وعلى دفع أجور العاملين فيه ودفع الفوائد المستحقة عليه وحصل الأرباح والضرائب وغيرها من الالتزامات المالية تتوقف في المقام الأول على استمرارية المشروع وبقائه ، ولما كان هذا الاستمرار والبقاء يتوقف على تحقيق المشروع أرباحا كافية أكثر مما يتوقف على مركز الأصول والخصوم في لحظة معينة ، فقد دفع ذلك المحاسبين ورجال الإدارة الى الاهتمام بقوائم الدخل التي تظهر التفاصيل الخاصة بنتائج عمليات المشروع . وقد ظهر هذا التحول في الاهتمام في الربع الثاني من القرن العشرين .

وهكذا بدأ أصحاب المشروع يتحققون من أن قيمة رأس مالهم المملوك تتوقف الى حد كبير على مدى قدرات مشروعاتهم على تحقيق أرباح في فترات مستقبلية . وللتعرف على مقدار أو حجم الأرباح المتوقعة في المستقبل كانوا يعتمدون على النتائج التي تحققت في فترات سابقة مضت وهي التي تظهرها قوائم الدخل .

هذا الى جانب أن البنوك وحملة السندات وغيرهم من دائني المشروعات بدأوا يلمسون خطأ النظرية المحاسبية القديمة والتي كانت تركز على الاهتمام بالأصول في الميزانية لمقابلة سداد ديونهم في حالة اعسار المشروع . وبدأ الدائنون يهتمون بدرجة أكبر بمقومات وعناصر استمرارية المشروعات التي يتعاملون معها ويمدونها بالقروض ، ولم يعودوا كما كان الحال في الماضي يتحينون الفرص لتصفية المشروعات للوفاء بما عليها من ديون . وكذلك بدأت الحكومات تهتم بقوائم الدخل كأساس لاحتساب ما يستحق على المشروعات من ضرائب .

## (٢) تحديد صافي الدخل :

هدف النظام المحاسبى في أى مشروع هو تحديد صافي الدخل - يشمل صافي الإيرادات بعد خصم جميع المصروفات - وكتابة تقرير عنه لرفعه الى جميع من يعنيه الأمر في ملكية المشروع ، وعلى رأسهم أصحاب المشروع . وذلك بغرض التعرف على نتيجة عمليات المشروع ونشاطه والتي تدور حول محورين رئيسيين هما : الإيراد ، وهو اجمالى المتحصل من المبيعات والخدمات التي يقدمها المشروع أو أية عمليات أخرى ، والثاني صافي الدخل ، وهو المبالغ المتبقية بعد خصم النفقات اللازمة للمشروع والتي ساهمت في تحقيق هذا الدخل . هذا ونلاحظ أن جميع المشروعات غالبا ما يكون لديها الرغبة في أن تحدد نتائج عملياتها ومركزها المالى في نهاية كل سنة ، إلا أنها تختلف في اختيار بداية ونهاية السنة المالية . فبعض المشروعات قد تختار السنة العادية التي تبدأ في يناير وتنتهى في ديسمبر ، بينما مشروعات أخرى تختار سنتها المالية حسب التقويم الهجرى أو تواريخ أخرى . وعموما تختار المشروعات السنة المالية عادة بحيث تنتهى في فترة الركود النسبى للعمل فيها وبحيث تكون قد قامت خلال السنة بتصريف أكبر حجم من المبيعات . كما تكون قد قامت أيضا بتحصيل أكبر جزء من الذمم وسددت معظم ما عليها من التزامات مالية .

ومعلوم أن القوائم المالية التي تعد لاستعمال إدارة المشروع تحتوى على بيانات وتفصيلات اكبر وأشمل من تلك التي تعلن وتشر على أطراف أو جهات خارج المشروع . ومما لا شك فيه



ان يحرص المشروع دائما على عدم تمكين المنافسين من التعرف على بيانات أكثر من اللازم عن عمليات المشروع .

ولهذا فالادارة المحاسبية قد ترغب في عرض القوائم المالية على الادارة كل شهر مثلا ، بينما لا تعرض قوائم الدخل على الأطراف الخارجية إلا كل سنة ، ويكون بشكل اجمالي غير مفصل .

### (٣) تحليل القوائم المالية (نتائج العمليات) :

إذا قامت الادارة بمقارنة نتائج العمليات التي قام بها المشروع في سنتين متتاليتين فانها بالقطع تحصل على دلائل ونتائج ومؤشرات أكبر وأوضح مما لو اقتصرنا على تحليل البيانات الواردة في قائمة الدخل لسنة مالية واحدة .

فالمقارنة بين سنتين متتاليتين توضح ما طرأ على نشاط المشروع من تغير ، أما في صالح المشروع أو في غير صالحه . وبهذا تنبه الادارة الى ضرورة اكتشاف الأسباب التي أدت الى هذا التغير ، فتزيد اهتمامها بالنواحي التي عملت على زيادة الدخل ، كما تقوم أيضا بتصحيح الأوضاع التي تسببت في انخفاض الدخل . وتتم هذه المقارنة بين البنود المختلفة التي تظهر في قوائم الدخل إما على أساس تقييم هذه البنود بالريالات وإما على أساس استخدام النتائج في شكل نسبة مئوية ، أو قد تتم المقارنة على أساس متوسطات أو معايير معينة .

### (٤) تحليل الميزانية العمومية :

تظهر وتوضح الميزانية أرصدة الأصول والخصوم وملكية صاحب المشروع في تاريخ معين حسب ما هو مثبت في الدفاتر المحاسبية ، وبعد قفل الدفاتر في نهاية الفترة المالية . والذين يهتمون بتحليل الميزانية هم :

١ - الدائنون : ويمكن المحافظة على مصالحهم عن طريق الاستقرار المالي الطويل للمشروع .

٢ - حملة الأسهم أو أصحاب المشروع : وفي الشركات المساهمة الكبيرة فإن المصدر الرئيسي الذي يتحصل منه حملة الأسهم على المعلومات الخاصة بالشركات التي يساهمون فيها هو التقرير السنوي . ويتضمن هذا التقرير عادة كمية كافية من الاحصائيات تصحبها تفسيرات الادارة لها .

٣ - الادارة : تهتم الادارة بنتائج عمليات المشروع وبإمكانياته المستقبلية. وتقوم الادارة في سبيل ذلك بتحليل الميزانية ، كما تعمل على جمع كل البيانات التفصيلية التي تحتاج اليها في دراستها من الدفاتر المحاسبية المختلفة . وقد جرت عادة المحاسبين بأن يقدموا هذه التحليلات في شكل تقارير الى الادارة مصحوبة بتحليلاتهم وتفسيراتهم لها .

### (٥) الأسئلة التي يساعد تحليل الميزانية في الاجابة عليها :

يساعد تحليل الميزانية العمومية ، بالإضافة الى دراسة بعض العلاقات بين بنود الميزانية وبنود قوائم الدخل ، على إيجاد اجابات عن أسئلة كثيرة تهتم الادارة والدائنين وأصحاب المشروع . ومن هذه الأسئلة ما يأتي :



- ١ - الى أى مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟
- ٢ - ما هي درجة التوازن في البناء التمويلي للمشروع ؟
- ٣ - الى أى مدى يتحقق التوزيع الجيد للأصول ؟
- ٤ - ما مدى فاعلية استخدام الأصول ؟
- ٥ - الى أى مدى تعتبر الإيرادات مرضية ؟

ودراسة القوائم المالية تقوم على كثير من النسب المالية المتاحة . ومن الممكن أن يختار من يقوم بالتحليل من هذه النسب ما يراه مناسباً وكفيلاً بتوضيح مواقف معينة أو مساعدته في الإجابة عن أسئلة محددة . وعلى سبيل المثال نذكر فيما يلي بعض النسب والحالات التي تستخدم فيها وذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة السابقة :

#### (١) إلى أى مدى يمكن مقابلة الالتزامات الجارية ؟

الدائنون الذين قدموا للمشروع قروضا قصيرة الأجل هم الذين يهتمون بإيجاد الإجابة عن هذا السؤال . وكذلك تهتم إدارة المشروع بالتعرف على قدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية من أجور ومصاريف أخرى الى جانب الديون التي لا بد من دفعها حتى يستمر المشروع في نشاطه . ومن النسب المالية المستخدمة في هذه الحالة ما يطلق عليها نسبة التداول التي نحصل عليها بقسمة قيمة الأصول الجارية على قيمة الخصوم الجارية . فإذا كانت هذه النسبة في السنة الحالية مثلاً ٢,٨٥ فمعنى ذلك أن لدى المشروع قدرة على مقابلة التزاماته الجارية بنسبة تتراوح ما بين ١ و ٢,٨٥ . وإذا كنا نقارن أكثر من فترة مالية وكانت النسبة في الفترة السابقة مثلاً ٢,٧٥ فهذا يعنى أن مركز المشروع في الفترة الحالية أحسن منه في الفترة السابقة من هذه الناحية . ومن المتعارف عليه أن نسبة التداول التي تعتبر مرضية هي ٢ مرة .

#### (٢) ما هي درجة التوازن في البناء التمويلي للمشروع ؟

يتكون رأس مال المشروع عادة من استثمارات أصحاب المشروع بالإضافة الى قروض طويلة وقصيرة الأجل . ونجد أنه كلما زادت استثمارات أصحاب المشروع بالنسبة الى رأس المال المقرض كلما كان ذلك داعياً الى اطمئنان أصحاب المشروع وعدم قلقهم بخصوص مقابلة التزاماتهم قبل الدائنين .

ومن ناحية أخرى فإذا كان معظم التمويل يتم على شكل قروض وكان المشروع ناجحاً والأرباح عالية فإن أصحاب المشروع يمكنهم المتاجرة برأس المال المملوك Trading on the Equity ويتحصلون على عائد أعلى لرأس المال المستثمر . ولكن لا بد من وجود توازن بين رأس المال المملوك ورأس المال المقرض ، حتى لا يتعرض المشروع للخطر . ومن النسب التي تستخدم في هذه الحالة :

$$\text{رأس المال المملوك} \div \text{مجموع الأصول} = \text{مجموع الخصوم} + \text{رأس المال المملوك}$$

مجموع الأصول

فاذا كانت النسبة ٥٨,٥ ٪ مثلا فمعنى ذلك أن النسبة التي قدمها أصحاب المشروع في مجموع الأصول هي ٥٨,٥ ٪ وكلما زادت نسبة رأس المال المملوك الى مجموع الأصول كلما كان ذلك من العلامات المرغوب فيها . بينما اذا انخفضت تلك النسبة نتيجة زيادة الخصوم فان ذلك يكون من الدلائل الغير مرغوب فيها .

### (٣) إلى أى مدى يتحقق التوزيع الجيد للأصول :

يتعلق هذا السؤال بالتوازن في توزيع الأصول بين المجموعات الرئيسية المختلفة من الأصول الثابتة والأصول الجارية وأيضا فيما يتعلق بناحية التوزيع بين الأصول داخل المجموعات الرئيسية . ومن الطبيعي أنه كلما استثمر المشروع مبالغ كبيرة في أصول ثابتة فان ذلك يعنى زيادة في عدم مرونة المشروع وزيادة في الضغوط عليه لكي يعمل بأقصى طاقته . ومن ناحية أخرى تمثل البضاعة بالمخزن أكبر بند في الأصول الجارية ، وتمثل الجزء الأكبر من صافي رأس المال العامل . وعلى ذلك كلما زادت قيمة المخزون كلما دل ذلك على زيادة احتمال وقوع المشروع في صعوبات مالية اذا انخفضت الأسعار .

### (٤) مامدى فعالية استخدام الأصول :

هناك عدة مقاييس للإجابة على هذا السؤال منها :  
معدل دوران البضاعة Inventory Turnover ويحتسب على النحو التالى :

#### تكلفة المبيعات

#### متوسط قيمة البضاعة المخزونة

علما بأن متوسط قيمة البضاعة بالمخزون هو متوسط مجموع بضاعة أول المدة وبضاعة آخر المدة . وكلما زادت النسبة كلما دل ذلك على تحسن في معدل دوران البضاعة . واذا ما قورن معدل الدوران بالمعدلات المتعارف عليها في مجالات البضاعة والتجارة المعينة ، ووجد أن معدل الدوران منخفض وجب العمل على رفعه ، بتخفيض كمية البضاعة بالمخزن الى أقل حد ممكن ، مع قدرة المشروع على مقابلة مطالب العملاء . وبمعنى آخر قدرة المشروع على تحقيق نفس حجم المبيعات بحجم أقل من البضاعة بالمخزن .  
ومن ناحية أخرى اذا زاد معدل دوران البضاعة بدرجة كبيرة فان ذلك قد يدل على أن المشروع يتبع سياسة الشراء بكميات صغيرة ، مما قد يكون غير اقتصادى بالنسبة للمشروع ، وقد يؤدي الى فقدان فرص البيع . وفي هذه الحالات يتطلب الأمر النظر في تغيير هذه السياسة .

### (٥) الى أى مدى تعتبر الإيرادات مرضية :

تتوقف الإجابة على هذا السؤال على مدى نجاح المشروع ومدى نجاح القائمين بإدارته ومن الطبيعي أن أصحاب المشروع وحملة الأسهم يهتمهم في المقام الأول التعرف على مدى نجاح المشروع وربحيته ، وكذلك يهتم بهذا الأمر الدائنون الذين قدموا أموالهم الى المشروع في

شكل قروض . ومن الأمثلة على النسب المستخدمة في هذه الحالة النسبة الناتجة من قسمة صافي الدخل على صافي المبيعات . وبمقارنة هذه النسبة بالمعدل أو النمط المتعارف عليه في مجال النشاط المعين يمكن الحكم على مدى نجاح المشروع . وتلجأ بعض المشروعات الى زيادة حجم المبيعات لمجرد الزيادة في المبيعات . ولكن المهم هو أن كل زيادة في المبيعات لابد وأن تقابلها زيادة في صافي الدخل . وتظهر هذه النسبة مدى الزيادة في الدخل منسوبة الى الزيادة في صافي المبيعات .





## ثانيا : الوظيفة المحاسبية

### (١) المحاسبة المالية وأهميتها :

سواء كان المشروع فرديا أو شركة تضامن أو شركة مساهمة ، وسواء كان المشروع صغيرا أو كبيرا ، ومهما كانت طبيعة المشروع تجاريا أو صناعية أو خدمية ، فإن صاحب المشروع أو القائمين على إدارته لابد لهم من اتخاذ قرارات في كل المواقف التي يواجهونها . وتعتبر المحاسبة من الأدوات الهامة الرئيسية اللازمة للإدارة ، حيث تزود إدارة المشروع بالحقائق والأرقام التي تساعد في اتخاذ القرارات . ويزداد دور المحاسبة أهمية في المشروع كلما كبر المشروع وبنما حجمه وتنوعت عملياته . ولذا صارت المحاسبة المالية من أولى ركائز نجاح المشروع . وما لو تتوفر الدفاتر المحاسبية اللازمة ، وما لم يتبع فيها الأصول الصحيحة والنظم المحاسبية السليمة ، فإن المشروعات الكبيرة لا يمكن أن تؤدي وظائفها أو تنجح في تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup> .

ووظيفة المحاسبة في المشروع هي تجميع البيانات من المصادر المختلفة داخل المشروع فتسجلها وتلخصها وتقوم بتحليلها ثم تقدمها على شكل تقارير إلى الجهات التي يعينها الأمر في المشروع . ويجب أن تسير الدفاتر المحاسبية البناء التنظيمي للمشروع . ولكي تكون الدفاتر متمشية مع الاحتياجات الحقيقية للمشروع فإن على المحاسب أن يتفهم أوجه النشاطات المختلفة للمشروع داخليا وخارجيا وأن يلم بطبيعة واستعمالات الأصول المختلفة ، وبالسلع أو الخدمات التي يقوم المشروع بإنتاجها أو بيعها ، ومسالك وطرق توزيع هذه السلع أو الخدمات .

ويجب أن يفى النظام المحاسبي الموضوع من قبل المحاسب بكل مطالب المشروع ، ويجب أن توضح الدفاتر المحاسبية جميع البيانات والحقائق التي تحتاجها الإدارة . ومن الأخطاء التي ظهرت حديثا أن يعتقد بعض المحاسبين أن واجبهم يقتضي تصميم دفاتر المشروع بالشكل الذي يرضى الإدارة ويتفق مع رغباتهم ويزودها بالبيانات المطلوبة لها ، ولكنها ليست مستمدة من وقائع فعلية في العملية المحاسبية .

إن واجب المحاسب أن يقدم تقارير عن العمليات الفعلية وأن تكون على أعلى قدر من الدقة . وقد تميل الإدارة إلى التقارير التي تظهر نتائج العمل بشكل ناجح وتكره أن يرفع إليها تقارير تعكس أوضاعا غير مرضية أو غير مرغوب فيها في المشروع . ولكن على أية حال يجب على المحاسب أن يظهر المركز الحقيقي للمشروع بصدق وأمانة ، كما يبدى رأيه واضحا في الوسائل التي يراها ملائمة لتصحيح أوضاع معينة في المشروع .

### (ب) محاسبة التكاليف :

كان التفكير الغالب أن محاسبة التكاليف قاصرة على المشروعات الصناعية فقط ، إلا أن

(١) د . صلاح الشنواني - المرجع السابق - الفصل التاسع عشر .

التطبيق العملي أثبت أن تلك المحاسبة تستخدم أيضا في جميع أنواع مشروعات الأعمال . كما ظهرت الحاجة الى معرفة حسابات التكاليف في المشروعات الكبيرة والصغيرة على حد سواء . وعموما نلاحظ أن محاسبة التكاليف قد عم استخدامها على نطاق واسع في القطاع الصناعي . ولهذا سنركز معظم شرحنا في الصفحات التالية على استخدامات محاسبة التكاليف في المشروعات الصناعية .

### (١) أهمية محاسبة التكاليف :

ان الهدف الرئيسى من استخدام محاسبة التكاليف هو معرفة وتحديد تكاليف انتاج السلع والخدمات أو معرفة التكاليف المتعلقة بأية عملية أو وظيفة في المشروع ، حيث تسجل هذه التكاليف وتحلل وتفسر ويقدم تقرير عنها . وعن طريق محاسبة التكاليف يمكن معرفة تكلفة كل وحدة منتجة ، وكل نوع من السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة . ويجب ألا يتبادر الى الذهن هنا أن محاسبة التكاليف ليس لها علاقة بالمحاسبة العامة أو ما يطلق عليه المحاسبة المالية ، أو أنها تختلف عنها في الأسس إنما هناك اختلاف في بعض الاستعمالات أو الجوانب ، ولكن من نواح أخرى تعتبر محاسبة التكاليف مكملية للمحاسبة العامة .

والهدف الرئيسى من المحاسبة المالية هو تقديم الحالة المالية للمشروع على شكل تقرير ملخص في فترات دورية وعرض نتائج العمليات في كل مرة ليتسنى عرضها بالتالى على أصحاب المشروع أو القائمين بالادارة أو الدائنين وغيرهم ممن يعينهم الأمر . والحسابات المالية تعطينا مجاميع أو نتائج اجمالية ، مثل مجموع تكلفة المواد ، ومجموع مصاريف البيع ، ومجموع المصاريف الإدارية .

وهكذا في كل فترة معينة . وهى بذلك تفيد في التعرف على الحالة العامة للمشروع ولتقييم المشروع وأوجه نشاطه المختلفة . هذا بالإضافة الى أن المحاسبة المالية وأن كانت تركز الاهتمام على النتائج الاجمالية فتظهرها في شكل ملخص ومركز علاوة على ذلك فانها تظهر النتائج في فترات دورية ، كل شهر مثلا أو سنة . ومن خصائص المحاسبة المالية أنها تظهر هذه النتائج بعد وقوعها بفترة معينة . لذلك فإن القوائم المالية لا تظهر إلا النتائج التى تمت في فترات ماضية .

وإذا كان مقياس نجاح المشروع هو حجم الأرباح التى استطاع تحقيقها ، وإذا كانت الحسابات المالية يمكنها اظهار نتائج العمليات ومقدار الأرباح التى تحققت ، فإن الادارة لا يكفيها معرفة مقدار الأرباح التى نتجت عن فترة سابقة ، ولا يكفيها أيضا معرفة مقدار المنصرف على المواد الخام الأولية أو إجمالى أجور العمال أو كمية البضاعة تحت التشغيل أو كمية المواد الأولية بالمخازن . وإنما تحتاج الادارة الى معلومات دقيقة مفصلة ومستمرة عن تكلفة تشغيل كل ادارة أو كل قسم بالمشروع ، وتكلفة تقديم كل نوع من الخدمات ، أو كل سلعة من السلع ، حتى يمكن للادارة أن تقرر ما اذا كانت بعض أنواع السلع أو الخدمات يتكلف أكثر من اللازم ، أو اذا كانت بعض الادارات أو الأقسام أو العمليات أقل كفاية مما يجب أن تكون عليه . هنا يتمثل واجب ودور محاسبة التكاليف في تزويد ادارة المشروع بمثل

هذه المعلومات . ويمكن القول عموماً أن هدف محاسبة التكاليف هو مساعدة الإدارة في تشغيل المشروع بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة .

(٢) تقسيم التكاليف : تقسم التكاليف حسب عدة اعتبارات منها :

١ - على أساس نوع النشاط المطلوب إيجاد تكلفته : تنقسم التكاليف إلى :  
١ . تكلفة العمل job cost على اعتبار أن كل وحدة مستقلة لأغراض التكاليف . فمثلاً في دار الطباعة تقوم بإيجاد تكلفة لكل عمل تقوم به على حدة ، وفي مشروع بناء السفن يحتاج إلى معرفة تكلفة كل سفينة على حدة .

٢ . تكلفة العملية : process cost يقوم الإنتاج في المشروعات الصناعية على مراحل أو عمليات مختلفة تعتبر كل مرحلة أو عملية وحدة مستقلة لها تكلفة خاصة بها .  
فمثلاً مشروع لصناعة الملابس الجاهزة يمكن إيجاد تكلفة عملية التفصيل مستقلة عن عملية الحياكة . وفي مشروعات تكرار البترول تحدد تكلفة كل مرحلة تصنيعية على حدة .  
٣ . تكلفة الإدارة أو القسم : Departmental or sectional cost والمقصود بها إيجاد تكلفة تشغيل كل إدارة أو تكلفة منتجات كل إدارة أو قسم .

فمثلاً في شركة صناعة الصلب تقسم إلى ثلاث إدارات : إدارة الصهر ثم الأفران لإنتاج الحديد الخام ، وإدارة الصلب الخام لتحويل الحديد إلى صلب ، وإدارة تشكيل الصلب . وهنا يتحدد تكلفة كل إدارة على حدة .

٢ - على أساس طبيعة التكاليف : تنقسم التكاليف هنا إلى ما يأتي :

١ . تكاليف مباشرة : Direct Costs وهي التكاليف التي يمكن تحميلها مباشرة على تكلفة الوحدة . مثل تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج السلعة ، والأجور الصناعية المدفوعة للعامل الذين قاموا بإنتاج السلعة .

٢ . تكاليف غير مباشرة : Indirect Costs وهي التي تنفق في المشروع ككل ولا يمكن ربطها بتكلفة وحدة معينة بذاتها ، مثل إيجار المصنع وتكلفة الوقود وأجور العمال للصيانة ورواتب الإداريين .

وهذا التقسيم يتوقف على طبيعة عمل المشروع . فمثلاً عند استخدام الصلب في صناعة السيارات في مصنع السيارات فإن تكلفة الصلب تعتبر تكلفة مباشرة . أما إذا استخدم الصلب في القيام ببعض الانشاءات في نفس المصنع فإن تكلفته تدخل في مجموع التكاليف غير المباشرة .

٣ - ويمكن تقسيم آخر للتكاليف هو :

١ . التكلفة الأولية : prime Cost وهي عبارة عن قيمة تكاليف المواد + تكاليف العمل المباشرة + المصاريف المباشرة .

٢ . تكلفة التصنيع : Factory Cost وهي عبارة عن قيمة التكلفة الأولية + التكاليف الصناعية غير المباشرة .

٣ . تكلفة الإنتاج : production Cost وهي عبارة عن تكلفة التصنيع + المصاريف الإدارية .



- ٤ - تكلفة البيع : Selling Cost هي عبارة عن تكلفة الانتاج + المصاريف البيعية .
- ٤ - ويمكن تقسيم التكاليف أيضا إلى :
- ١ . تكاليف ثابتة : Fixed Costs وهي التي تبقى ثابتة نسبيا ولا تتأثر بحجم الانتاج بصرف النظر عن المتغيرات في حجم العمليات ، مثل ايجار المبنى وأقساط التأمين .
- ويطلق على التكاليف الثابتة أيضا Overhead Costs لأنها تظل معلقة فوق رؤوس أصحاب المشروعات ، سواء كان المشروع يعمل لأقصى طاقته أو بجزء من طاقته أو حتى متوقفا عن العمل لفترة معينة .
- ٢ . تكاليف متغيرة : Variable Costs وهي التي تتغير بشكل مباشر مع حجم الانتاج .
- مثال ذلك تكاليف المواد الأولية الداخلة في انتاج السلع والأجور العمالية للمشتغلين بشكل مباشر في الانتاج .

### (٣) أهداف محاسبة التكاليف :

- ١ - تحديد تكاليف الانتاج للسلع والخدمات المتنوعة وللادارات المختلفة .
- ٢ - تزويد المستويات الادارية المختلفة باحصاءات التكاليف لتساعد في عملية الرقابة على العمليات وعلى أوجه نشاط المشروع .
- ٣ - تزويد الادارات دوريا بالاحصاءات المتعلقة بالتكاليف في شكل تقارير على ضوءها تتخذ القرارات وترسم السياسات .
- وسنفضل الأهداف الثلاثة السابقة فيما يلي :
- ١ - تحديد تكاليف الانتاج والتشغيل :
- تهتم الادارة في هذه الحالة بمعرفة تكلفة الوحدة من كل سلعة معينة ، وتكلفة كل نوع من الخدمات ، وتكلفة تشغيل كل قسم أو ادارة .
- وفيا يتعلق بتكلفة كل سلعة فإن الادارة لا تكتفى بمعرفة تكلفة الوحدة من السلعة فقط ولكن تهتم أيضا بمعرفة تكلفة الوحدة لكل عنصر من عناصر الانتاج (المواد الأولية - والعمل وتكاليف الانتاج الأخرى) .

### ٢ - تزويد الادارة بالاحصائيات التي تساعد في عملية الرقابة على العمليات :

أصبح هذا الهدف من الأغراض الرئيسية لمحاسبة التكاليف . والرقابة كأسلوب أصبح أكثر من مجرد معرفة التكاليف الخاصة بأوجه نشاط معين ، إنما تعني هذه الرقابة بدراسة التكاليف واعطاء صورة احصائية رقمية للادارة عنها توطئة لاتخاذ الخطوات المناسبة لتصحيح وضع أو تحقيق هدف .

### ٣ - تزويد الادارة بالاحصائيات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات :

من المعلوم أن القرارات الادارية تقوم على الاختيارات بين عدة احتمالات أو طرق لمعالجة موقف محدد . ومحاسبة التكاليف تساعد في عمل احصائيات تعرض على الادارة لتبصيرها بالمواطن أو العمليات التي يمكن أن تتخذ فيها قرارا لزيادة الانتاج أو زيادة الربح بمعرفة أي أنواع السلع أكثر ربحية واكتشاف الطبقات المعطلة لبعض أجزاء المشروع أو اختيار أحسن



منافذ التسويق وغيرها من الجوانب التي يمكن أن تصدر فيها الإدارة قرارها استنادا إلى بيانات وإحصائيات قائمة على محاسبة التكاليف .

#### (٤) طبيعة تقارير التكاليف :

ترفع دائما التقارير الإحصائية المتعلقة بالتكاليف إلى كافة مستويات الإدارة المختلفة بغية مساعدة هذه المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات السليمة فيما يخصها . إلا أن هناك ضوابط وشروط يجب توفرها في التقرير الجيد وأهمها مايلي :

- ١ - أن يكون المرفوع جزءا من نظام متكامل للتقارير الدورية .
- ٢ - يجب أن يقدم التقرير إلى الجهة المختصة في المشروع .
- ٣ - يجب أن تصدر التقارير دوريا وفي فترات منتظمة .
- ٤ - يجب أن تتضمن التقارير أرقاما مقارنة لكل العمليات .
- ٥ - يجب أن تتضمن التقارير تحليلات رقمية للأرقام الفعلية والأرقام المعيارية لتوضيح الانحرافات ، بشرط أن يفسر بحاسب المشروع أسباب هذه الانحرافات .
- ٦ - يجب أن يكتب التقرير بشكل سهل فهمه .
- ٧ - يجب أن تقدم التقارير في الوقت المناسب حتى لا تفقد أهميتها .

#### (جـ) المراجعة الداخلية :

##### (١) تعريف :

يمكن تعريف المراجعة بشكل مبسط على أنها عملية فحص السجلات المالية في المشروع . وغالبا ما تتم هذه المراجعة عن طريق مكاتب محاسبين خارجيين . وفي هذه الحالة تعتبر مراجعة على ما قامت به إدارة المشروع من أعمال ، ويطلق عليها المراجعة الخارجية . أما المراجعة الداخلية فهي جزء من التنظيم الإداري للمشروع نفسه ، وتعتبر وسيلة للرقابة الداخلية لمعرفة وقياس وتقييم مدى فعالية مراكز الرقابة الأخرى في المشروع . وغالبا ما يقوم بالرقابة الداخلية في المشروع هيئة مستقلة متخصصة تسمى إدارة المراجعة والمراقبة . ومن الشروط الواجب اتباعها في اختيار القائمين بالمراجعة ألا يقوموا بعمل يتم مراجعته أو تقييمه بأنفسهم ، وألا يتبعوا للإدارات التي يقومون بمراجعة أعمالها .

##### (٢) أعباء ووظائف المراجعة الداخلية :

- ١ - تحديد مدى دقة النظام المحاسبي والإحصاءات المتداولة داخل المشروع .
- ٢ - تحديد مدى المحافظة على أصول المشروع وصيانتها وحمايتها .
- ٣ - تحديد مدى قدرة الأفراد العاملين على تحمل واجباتهم ومسئولياتهم .
- ٤ - التأكد من الاهتمام بالسياسات الموضوعية والخطط المرسومة وطرق العمل .
- ٥ - التأكد من درجة كفاية وصحة وتطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية .

##### (٣) أنواع المراجعة الداخلية :

تقوم المراجعة الداخلية أصلا إما على أساس التقسيم الإداري أو على أساس الوظائف .

فإذا كانت المراجعة على أساس الإدارات فإنه يتعين أن تختار للمراجعة جميع أوجه النشاط الموجودة في مركز إدارى معين ، مثل مراجعة أحد فروع شركة أو بنك فتشمل جميع أوجه النشاط المختلفة .

أما إذا كانت المراجعة على أساس وظيفى فإنها تنصب على الوظيفة التى وقع عليها الاختيار . فإذا كانت مثلا المبيعات على الحساب فإن المراجعة تنصب على مراجعة أعمال قسم البيع على الحساب وقسم استلام طلبات العملاء وقسم الفواتير وقسم المخازن وقسم الشحن . كل هذا بغرض متابعة عملية البيع على الحساب فى مراحلها المختلفة .

#### (٤) المراجعة المركزية والذاتية :

إذا كانت المراجعة تقوم بها هيئة متخصصة وترفع تقريرها إلى الإدارة العليا فتكون هذه مراجعة مركزية . وإذا قام بهذه المراجعة مدير كل إدارة على إدارته فى فترات دورية فإنه يطلق عليها المراجعة الذاتية .

وتهدف الإدارة من وراء المراجعة الذاتية إلى التعرف على المركز الحالى للمشروع وعلى كيفية سير البرامج والخطط والتعرف على المتطلبات الجديدة . وعن طريق هذه الرقابة يمكن التعرف على الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع حاليا ومستقبلا ، وقد يمد الإدارة العليا ببيانات يترتب عليها ضرورة إعادة النظر فى أهداف المشروع أو سياساته الرئيسية .

## الفصل الرابع عشر

### وظيفة الأفراد

- أولا : التعريف والتطور التاريخي
- ثانيا : مناهج الإدارة ووظيفة الأفراد
- ثالثا : إدارة الأفراد وموقعها في الخريطة التنظيمية
- رابعا : مهام وظيفة الأفراد

## أولا : التعريف والتطور التاريخي

سوف نحاول في هذا الفصل التعرض للجوانب المختلفة لوظيفة الأفراد في المنظمات كاحدى الوظائف الرئيسية لها ، والتي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالانتاج والتسويق والتمويل<sup>(١)</sup> .

### (أ) مفهوم ادارة الأفراد ووظيفة الأفراد :

كثيرا ما يطلق على وظيفة الأفراد في الهيكل التنظيمي «ادارة الأفراد» ولهذا فانه من المناسب أن نفرق بداية بين مفهومى كل من «وظيفة الأفراد» و«ادارة الأفراد» حيث تعنى وظيفة الأفراد : الأنشطة المختلفة التى تمارسها الوحدة التنظيمية المسئولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها الى آخر هذه النشاطات . أما ادارة الأفراد فانها تعنى الكيفية التى يتعامل بها كل مدير مع العاملين معه من المرءوسين ليصل من خلالها الى تحقيق الأهداف المخططه بادارته .

وعلى ذلك فان وظيفة الأفراد تعتبر احدى وظائف المنظمة ، فى حين ان ادارة الأفراد وظيفة كل مدير ، أى أنها احدى وظائف الادارة . وان كان التطور التاريخي قد شملها معا ، الأمر الذى يفسر ذلك الخلط بين مفهومها والذى نلاحظه حتى الآن سواء بين الباحثين أو الممارسين لمجالاتها .

### (ب) تطور ادارة الأفراد :

منذ ما قبل الحرب العالمية الثانية ، والرغبة فى دراسة ما يطلق عليه العلاقات الانسانية فى تزايد مستمر وذلك لأن الشعور بالحاجة الى جماعة عمل متخصصة لمعاونة الادارة التنفيذية لم تنشأ لأول مرة الا بعد الحرب العالمية الأولى ، فقد أحدث العجز فى القوى العاملة والحاجة الحيوية للبلوغ بالانتاج الى ذروته ضغطا شديدا على مديرى العلميات التنفيذية للمنظمات الأمر الذى أدى الى صدور التشريعات والقوانين المتعلقة بتعويض العمالة وخصوصا فى الفترة ما بين ١٩١١م و١٩٢٠م .

ومن ثم برزت الحاجة الى هيئة مساعدة تتولى تحديد الأفراد اللازمين للعمل وترشيحهم له واختيار أفضلهم لأدائه وتلقينهم المبادئ ، والأساليب المختلفة والمتطورة لتحسين هذا الأداء ، وتدريبهم على استخدام هذه الأساليب وقد بدأ البحث عن بعض العوامل التى تؤثر فى الطاقة الانتاجية للعاملين وفى روحهم المعنوية ، سواء كانت مرتبطة بالأجور أو الخوافز أو الأساليب المختلفة لمعاملة العاملين وخصوصا أثناء الحرب العالمية الثانية فى بريطانيا .

(١) ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، د. صلاح الشنوانى .

(٢) ادارة الموارد البشرية ، د. ماهر عيش .

(٣) ادارة وظيفة الأفراد فى المنظمة الصناعية ، د. راشد عبدالجليل .



ثم انتقل هذا البحث الى الولايات المتحدة الأمريكية . كما أن تطبيقات الادارة العلمية والتي أسسها استخداما وتوجيها قد عملت وساعدت على خلق قضايا خطيرة كان لا مفر لادارة الأعمال من مواجهتها ، مثل الاضطرابات والمنازعات وتقليل العاملين لانتاجهم ، وغير ذلك .

ولم تكن الادارة العليا - حتى ذلك الحين - تنظر الى المتاعب الجديدة على أنها تستحق أن تشغلها حيث كانت تنظر الى وظيفتها نظرة تنحصر في الانتاج والتوزيع بصفة أساسية . ومن هنا بحثت عن الهيئة المساعدة المذكورة ، ادارة الأفراد ، لمعالجة هذه الكثرة المتنوعة من المسائل المثيرة للمتعاب ، حتى تفرغ لهدفها الرئيسى من وجهة نظرها وهو توجيه كل العناية الى الانتاج من أجل الجهود الحربية انذاك .

ولم يكن مستشارو الأفراد مؤهلين أو مدربين ، فقد تم اختيارهم لسد الفجوة القائمة آنذاك ، بل لم تكن هناك دراسات للتخصص في التدريب على شئون ادارة الأفراد فقد قام بمهامها رجال ذوو خبرة في التنظيم وتنفيذه . بل لقد وصل الأمر الى اسناد ادارة شئون الأفراد الى الموظفين القدامى ، أو غير المؤهلين الى طبيعة هذه الأعمال . كما دخل غيرهم هذا الميدان من باب الانشغال بالخدمة الاجتماعية .

ومهما يكن من أمر فان موظفى ادارة الأفراد أثناء الحرب - أصبحوا على قناعة تامة أن بإمكانهم أن يكونوا مصدرا حقيقيا لمعاونة الادارة التنفيذية ، بل أن ادارة الأفراد أصبحت جزءا أساسيا ودائما في هيكل الادارة في معظم المنظمات ، وأن لم تكن بوجه عام على المستوى الذى ترسم فيه السياسات .

وفي فترة الرخاء الاقتصادى في بداية العشرينات من هذا القرن ، اتسع مجال العمل التخصصى أمام الأفراد ، وتفتحت مجالات جديدة تماما مثل : الاختيار والاختبار ، وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور ، ومنع الحوادث وتدريب العاملين على أساس تخطيط منتظم وكل هذه المجالات كانت سببا ونتيجة في نفس الوقت - لجعل ادارة الأفراد بشقيها - كوظيفة ادارة ووظيفة منظمة - علما قائما بذاته يدرس بالجامعات بالدول المختلفة .

وقد نمت وظيفة الأفراد بسرعة ملحوظة إلا أن اثارها على العاملين وعلى علاقاتهم داخل المنظمة لم تكن واضحة تماما ، بل كان الأمر كذلك بالنسبة لاسهامها في الطاقة الانتاجية بالزيادة أو تخفيض تكاليف الانتاج وخصوصا في فترة الكساد العالمى التى سادت مع أوائل الثلاثينات من هذا القرن . ولذلك انخفض عدد موظفى ادارة الأفراد كرد فعل لضرورة تخفيض تكاليف المنظمات الى أدنى حد ممكن في سبيل الكفاح من أجل البقاء .

ولكن منتصف الثلاثينات قد شهد ارتفاعا ملحوظا في مكانة الأفراد . كما بدأت طبيعتها الحقيقية ودورها الذي تقوم به في الصناعة يتضح الى حد كبير ، فقد أصبحت نسبة كبيرة من مديري الأفراد يمارسون عملهم من خلال المهارات التي يكتسبونها بالتدريب الى جانب عملهم الاستشاري . وازداد الاهتمام منذ الحرب العالمية الثانية بوظائف مشرفي العمال والادارة الوسطى والادارة العليا ، كما ازداد التأكيد أيضا على تدريب المستويات الاشرافية منذ ادخل «التدريب أثناء الخدمة» في الصناعة في عام ١٩٤٤م والذي انتشر في أوروبا وأمريكا .

## ثانيا : مناهج الادارة ووظيفة الأفراد

من المتعارف عليه أن هناك مناهج ثلاثة للادارة في هذا الصدد نعرض لها بشكل موجز فيما يلي : المنهج الآلى ، المنهج الأبوى ، المنهج الانسانى :  
(أ) المنهج الآلى :

لقد استطاعت الادارة الصناعية أن تحقق نجاحا ملحوظا في مجالات التقدم الفنى على مدى قرن كامل من الزمن ، حيث مكنت من نقل مهارات الانسان الى الآلة فجعلتها أكثر تخصصا في أداء العمل ، الأمر الذى جعلها تفكر في استخدام نفس المنطق مع الانسان ، ليكون أكثر انتاجية من خلال تخصصه الدقيق في ادارة الأعمال . فخلقت وظائف على درجة عالية من التخصص يمكن أداؤها بقليل من الخبرة والمهارة ، ويستطيع أى فرد العمل عليها .  
وقد أطلق البعض على هذا المنطق . «المنهج الآلى أو الميكانيكى» كما عبر عنه البعض بأنه منطق «السلعة» حيث ينظر الى الانسان نفس النظرة الى الآلة . وقد أسفر هذا المنهج عن مشاكل مرتبطة بالقوة العاملة مثل :

١ - مشكلة البطالة التكنولوجية .

٢ - مشكلة عدم الاستقرار .

٣ - مشكلة العمل نفسه .

أما البطالة التكنولوجية فيقصد بها الوظائف التى يمكن الاستغناء عنها نتيجة للتقدم التكنولوجى أو للتقدم في طرق العمل حيث يترتب على ذلك استبدال بعض العاملين بآلات مختلفة تؤدي الى امكانية انجاز نفس العمل بعدد أقل من العاملين . وقد أدى ذلك الى خوف العاملين ومقاومتهم للتغيير ، سواء في العنف أو الاضطراب ، أو تخريب الآلات الحديثة أو البطء في الأداء أو المطالبة بعدد من الشروط لحماية العاملين في مواجهة أصحاب المؤسسات الصناعية .

إلا أن هذا النجاح الذى حققته الادارة من وراء التقدم التكنولوجى يعتبر من أسباب رفع مستويات المعيشة في الدول الصناعية المتقدمة ، لأن زيادة الانتاج عادة تؤدي الى اعادة الاستثمار وخلق وظائف جديدة .

وهذا يعنى أن التقدم التكنولوجى لا يؤدي الى اثار ضارة على القوة العاملة في الأجل الطويل . إلا أن الأيدي العاملة في الأجل القصير قد تكتفى بقوت يومها دون أن تنظر الى ما يمكن أن يحدث بعد سنوات ، فضلا عن أن اعادة التوظيف المترتبة على التقدم التكنولوجى قد يحتاج الى مهارات مختلفة عن تلك المتوافرة لدى العاملين .

وقد عالجت الادارة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية هذا النوع من المشكلات من خلال عدة زوايا كالشاركة في الأرباح بين المنظمة والعاملين ، ودفع تعويضات مالية في حالة

البطالة لمدة محدودة وضمان ما يسمى «الأجر السنوي المضمون» حيث تدفع المنظمات ما يقرب من نصف الأجر السنوي في حالة الاستغناء عن العاملين .  
وذلك يعنى أن وظيفة الأفراد كانت تتعامل مع مشكلة فرعية ، وأن المشكلة الرئيسية لم تكن موضع اهتمام المنظمات . كما أن التوازن الذى يحدث في الأجل الطويل نتيجة حركية السوق وانتقال رؤوس الأموال ، ليس هو الحل المثالى لها ، وكان لابد من التدخل الخارجى سواء من جانب الدولة أو النقابات العمالية ملء هذا الفراغ الذى تركته المنظمات الخاصة في سوق العمل .

أما الشعور بعدم الاستقرار فقد كان راجعا الى البطالة التكنولوجية ، حيث الاستخدام الأكبر للآلات وجعلها سيدة الموقف وجعل الفرد مجرد تابع لها ، مما يؤدي الى شعور الفرد باحتمال فقد الوظيفة في يوم ما ، خصوصا مع تقدم السن ، ذلك مما جعل الفرد أكثر شعورا بالقلق وعدم الاستقرار . وعلى الرغم من عدم اهتمام المنظمات الخاصة بهذه المشكلة ، وخاصة مع بداية الثورة الصناعية ، إلا أن الدولة في ظل المجتمعات الرأسمالية قد تدخلت للعلاج من خلال التشريعات العمالية اللازمة . كما بدأ العمال أيضا في تكوين النقابات لنفس الغرض .  
(ب) المنهج الأبوى :

لقد ساد المنهج الآلى في الادارة في المجتمعات الصناعية حتى العقد الثانى من هذا القرن ، إلا أن الكثير من المنظمات قد بدأت تغير من منهجها في التعامل مع العاملين تغيير جذريا نتيجة لتخوفها من احتمال زيادة حدة الشعور بالاستياء تجاه الادارة والمنظمة ذاتها . فتزداد قوة النقابات ويزداد تكوينها ، وهو الأمر الذى لا تريده أى ادارة .  
وعلى ذلك فقد أخذت المنظمات في وقف الصراع مع النقابات ، وقد اتخذت الادارة منهجا جديدا وهو المنهج الأبوى تجاه العاملين ، بحجة أنها أكثر دراية وعلمًا بمصالحهم وأكثر رغبة في حمايتهم ، أملا أن يؤدي هذا إلى الحد من تكوين النقابات العمالية وتضخمها .  
وفي هذه الفترة بدأت أهمية ادارة الأفراد تظهر كوظيفة منظمة لها دورها ، وكان يطلق عليها آنذاك «العلاقات الصناعية» .

وعلى الرغم من الخدمات الكثيرة التى قدمتها الادارة للعاملين في ظل هذا المنهج إلا أنهم لم يكونوا كما أرادت الادارة ، أى أنها فشلت في التأثير عليهم ، لأنهم يعتقدون أنهم أدرى بمصالحهم .

(ج) المنهج الانسانى :

كما أوضحنا سابقا أن المنهج الأبوى لم يؤد الى النتائج المرغوب فيها ، بل أنه لم يستمر كثيرا ، حيث أندثر خلال الكساد العالمى (١٩٣٠) . وبالتالي ظهر المنهج الانسانى والذى يعد وسطا بين المنهجين السابقين . فمن ناحية ينظر الى العمل على أنه «سلعة» يتوقف استخدامها على ماهو معروض منها وماهو مطلوب . ومن ناحية أخرى فانه يرى ألا يعامل العامل نفس معاملة عناصر الانتاج المادية الأخرى .



وعلى ذلك فان هذا المنهج أظهر أن المعاملة الصحيحة للعاملين أمر قد يكون مربحا للمنظمة ، باعتبار أن العمل ، ما هو إلا استثمار في حد ذاته . ومادامت الإدارة مسئولة أمام أصحاب رأس المال من ناحية ، ومن ناحية أخرى عن تحقيق عائد مجز للعاملين ، فأنها أصبحت أكثر وعيا بأن الاهتمام بشئونهم يعتبر سببا في أبعاد سيطرة الدولة وتدخلها دون أن يكون في ذلك مساس بالانتاج كهدف لها . وهذا يعنى أن المنهج الانسانى لا يعتمد على النظرة الأبوية تجاه العاملين ، وإنما يعتمد على تحقيق درجة عالية من التوافق بينهم وبين الإدارة . ولقد ساهم هذا المنهج في إيجاد فئة من المتخصصين القادرين على الاشراف على وظيفة الأفراد ، والتي تستطيع تحقيق التعامل بين أهداف الإدارة وأهداف المنظمة من ناحية ، وبين أهداف العاملين من ناحية أخرى .

ولقد كان لكل ما سبق اثره في تعميق البحوث في مجالات العلاقات الانسانية والإدارة ، الى جانب الاستفادة من تطبيق نتائج هذه البحوث العلمية في هذه المجالات ، الأمر الذى أدى الى زيادة اختصاصات إدارة الأفراد بالمنظمة ، وتعدد الأساليب العلمية التى تعتمد عليها في أداء مسئولياتها ، خصوصا في ظل تقدم العلوم والبحوث السلوكية . فلقد ظهرت افاق جديدة جذبت الدراسة العلمية اليها ، كالاختبارات السيكولوجية ، وقياس الكفاءة وقياس الأداء ، وقياس معدلات دوران العمل .

وأصبح دور إدارة الأفراد هوتهيئة الظروف التى تحقق تجاوب العاملين مع أهداف المنظمة وأذكاء روح التعاون بينهم وتدعيم رغبتهم في أداء الأعمال بكفاءة . وأصبح الاستثمار في أفراد القوة العاملة على نفس مستوى الاستثمار في رأس المال من حيث الأهمية .

ومما سبق - مناهج الإدارة وتطور وظيفة الأفراد - نجد أن مفهوم إدارة الأفراد قد حدثت فيه تغييرات كثيرة منها اعتبار إدارة الأفراد إدارة متخصصة في مجالها ، وليست مجرد جهاز خدمة ، وأصبح لها وضع بارز في الخريطة التنظيمية للمنظمة ، مع انتشار مفاهيم العلاقات الانسانية .



### ثالثا : ادارة الأفراد وموقعها في الخريطة التنظيمية

يختلف موقع ادارة الأفراد في البناء التنظيمي ، حيث أنها ليست ادارة تنفيذية على الاطلاق كباقي وظائف المنظمة (الانتاج - التسويق - التمويل) وليست استشارية على الاطلاق أيضا . ولهذا فهي تأخذ أحد الأشكال الآتية وفقا لنوع التنظيم السائد .

### (أ) التنظيم التنازلي :

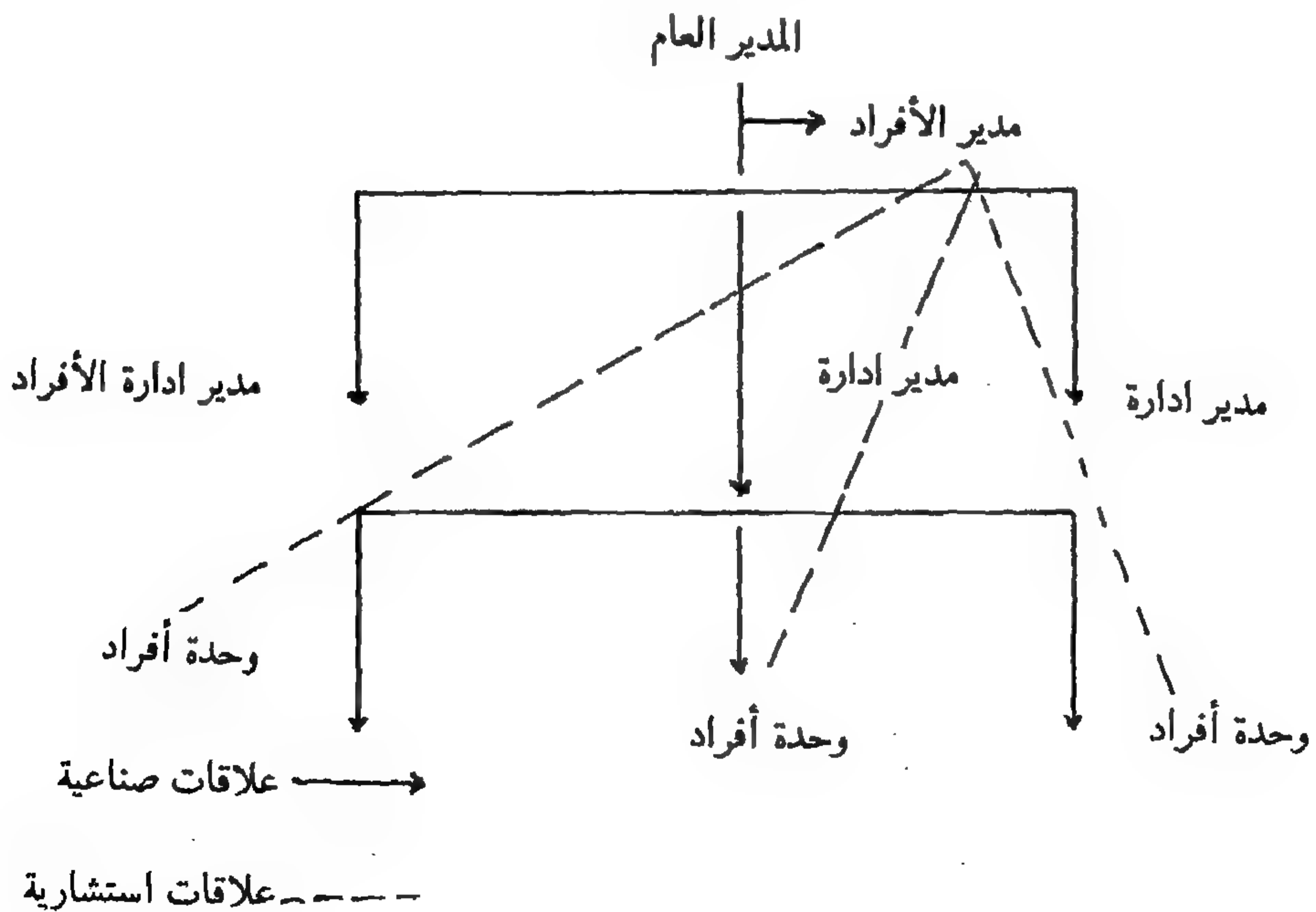
وفي هذا التنظيم تمتد السلطة من أعلى الى أسفل ، وتكون فيه ادارة الأفراد وظيفة تنفيذية تمارس من خلال المديرين التنفيذيين حيث يكون كل منهم مسئولاً عن تدبير احتياجات ادارته من القوة العاملة ، وعن تدريبهم وأجورهم وغير ذلك . وهذا يعني عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة في شؤون الأفراد .

(ب) التنظيم الاستشاري :

وهو الذى يجمع بين التنفيذيين والاستشاريين . وتعتبر ادارة الأفراد وحدة استشارية تضم اخصائيين فى مجالات ادارة الأفراد . وقد توجد فى مستوى تنظيمى يسمح لها بخدمة كل المستويات الادارية . كما يتضح ذلك فى الشكل التالى :

موقع ادارة الأفراد في التنظيم الاستشارى .

شکل رقم (۱۴ - ۱)

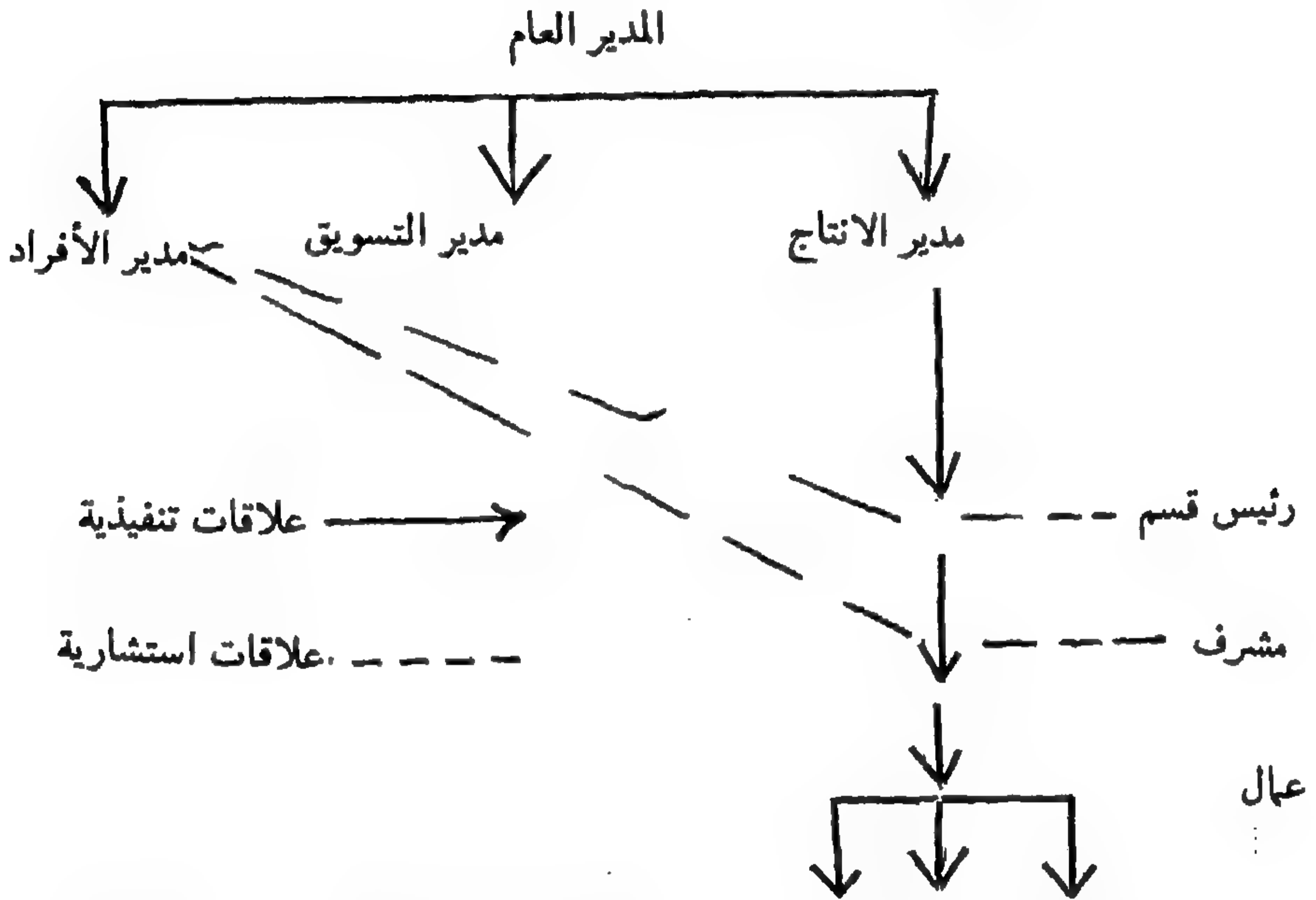


### (جـ) التنظيم الوظيفي :

ويقوم على تقسيم العمل بين ادارة المنظمة واقسامها . وفيه يوضع الاستشاريون داخل خط السلطة والمسئولية ، بمعنى أن ادارة الأفراد تكون مسئولة أمام الادارة العليا للمنظمة ، ويكون لها في نفس الوقت سلطة وظيفية على بعض المستويات الادارية . كما يتضح ذلك من الشكل التالي .

شكل رقم (١٤ - ٢)

موقع ادارة الأفراد في التنظيم الوظيفي



ويعاب على هذا التنظيم خضوع وحدات الأفراد الفرعية لاشراف المديرين التنفيذيين في الوقت الذي يخضعون فيه لسلطة مدير الادارة المركزية .

وعموما فان ادارة الافراد في المنظمة الحديثة تمارس وظائف تنفيذية تنحصر في توفير العمالة وتعويضها وتنميتها وصيانتها ، وفي الوقت نفسه تعتبر ادارة استشارية . أي أنها بالنسبة للتنظيم الاداري الشامل للمنظمة تعتبر وحدة استشارية ومعونة ولكنها داخليا تنقسم الى ادارت وأقسام ووحدات يكون كل منها مسئولا عن مجال من مجالات الأفراد أمام مدير الأفراد مسئولية وظيفية .



## رابعاً : مهام وظيفة الأفراد

نتناول في هذا الجزء النشاطات التي تقوم بها ادارة الأفراد باعتبارها وظيفة منظمة ، حيث يمكن النظر الى وظيفة الأفراد من الناحية الاجرائية على أنها ، الوظيفة التي تشمل عددا من النشاطات أو الوظائف الهامة وهي :

- التوظيف

- التنمية

- التعويض المادي

- الصيانة

(أ) وظيفة التوظيف :

يعتبر التوظيف الوظيفة المنطقية الأولى التي تضطلع بها ادارة الأفراد ، والتي تمثل البداية في عملية توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة . وهي تنطوي عمليا على عدد من الوظائف أو النشاطات الهامة الأخرى حتى يكون التوظيف مؤديا للهدف المرجومنه . وهذه الوظائف هي :

- تحليل الوظائف وتوصيفها

- تخطيط القوى العاملة

- الاختبار والتعيين

وذلك لأن توصيف الوظائف يعتبر البداية الحقيقية لعمل ادارة الأفراد ، لأنه يحدد الأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة . فبمجرد تحديد أهداف المنظمة يبدأ تحديد النشاطات اللازمة للوصول الى هذه الأهداف ، ويليهما تحديد العمليات اللازمة لهذه النشاطات ثم تحديد الأعمال المكونة لهذه العمليات ، وينتهي الأمر بتحديد الوظائف المكونة لكل عمل . وهنا ينتهي بناء التنظيم كهيكل ، وتبدأ مراحل بث الحياة فيه ، فتحدد مواصفات كل وظيفة ، وبعدها تحدد أوصاف من يريد شغل هذه الوظيفة ، لتبدأ عملية البحث عنهم في سوق العمل .

ولا يقف الأمر عند هذا الحد . فلا بد من تحديد حجم التوسعات المطلوبة ، والتغيرات المحتملة سواء في طرق الأداء أو في الهيكل التنظيمي ، أو في نوعية التكنولوجيا المستخدمة ، حيث يؤخذ كل ذلك في الحسبان عند تحديد الاعداد والتنوعيات اللازمة مستقبلا من أفراد القوة العاملة . بالإضافة الى احتمالات انضمام الأفراد وانفصالهم عن المنظمة . أو تحديد معدل «دوران العمل» لأن كل ذلك يمثل الدعامات الرئيسية لتخطيط القوة العاملة ، والذي يعتبر بدوره أساسا في عمليات التوظيف المستمرة باستمرار المنظمة .

ولكن ما يهمنا هنا في هذا العرض الاشارة الى الخطوات أو المراحل الأساسية لعمليات التوظيف وهي :

- تخطيط احتياجات المنظمة من القوة العاملة كما ونوعا وتوقيتا .

- دراسة مصادر القوة العاملة أو سوق العمل .

- اختيار العاملين اللازمين .

والتي سنتناولها بإيجاز على الوجه التالي :

(١) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .

وحتى تقوم ادارة الأفراد بهذه الخطوة ، فانها تبدأ بتحليل هيكل القوى العاملة المتاحة - اذا كانت المنظمة موجودة فعلا - أو هيكل الوظائف المحددة ان كانت في مرحلة البداية - وتحليل الهيكل المتوقع أو المطلوب مستقبلا ثم تحليل تركيب هذا الهيكل من حيث الاعداد والنوعيات الموجودة والمطلوبة ، وهو ما يعرف بتخطيط القوة العاملة . حيث تصل من خلال هذا التحليل الى تحديد العدد المطلوب والمهارات المطلوبة أيضا .

وكما سبقت الاشارة فان تحليل الوظائف يعتبر البداية الموضوعية والعملية الأساسية التي تتيح للادارة كثيرا من المعلومات عن الوظائف والمهارات والأفراد . فهي تتكون من نشاطين أو عمليتين هما :

- توصيف الوظائف .

- تحديد مواصفات الوظيفة .

ويؤدي توصيف الوظائف الى تحديد محتوى كل منها وطريقة أدائها وكل ما يرتبط بها من مسئوليات مادية وبشرية . ولذلك يعتبر التوصيف بمثابة «مقياس الوظيفة» أى المقياس الذى يقاس عليه أداؤها ، ومدى تحقيقها لهدفها . أما تحديد مواصفات الوظيفة ، فهو العملية التي ترتبط بالتحديد الدقيق لكافة المواصفات التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها ، كالخبرة ، والتأهيل والتدريب ، وباقي المواصفات الشخصية الأخرى ، من حيث دقة الأبصار أو قوة البدن أو الأمانة وغيرها . ولذلك فهي تعتبر بمثابة «مقياس الموظف» أو المقياس الذى يقاس عليه مدى نجاح الاختيار للموظف . فعلى الرغم من تعدد استخدامات نتائج عملية تحليل الوظائف ، إلا أنها تعتبر في هذه المرحلة أحد المعايير التي يمكن استخدامها في اختبار العاملين للوظائف المختلفة بالمنظمة .

أما تحديد الأعداد المطلوبة لشغل الوظائف فكما سبقت الاشارة نجد أنها تتطلب معرفة حجم العمل الخاص بالمنظمة عن الفترة المقبلة التي يخطط لها وترجمته في شكل الاعداد اللازمة لانجازه ، لأن تخطيط القوة العاملة يتطلب تحليل .

- عبء العمل .

- قوة العمل .

هذا ويتم الترجمة وفقا لمعدلات الأداء الضرورية والتي قد تبني على معلومات تاريخية سابقة خاصة بالأداء أو تبني خصيصا لهذا الغرض ، حيث يتحدد هذا العدد من العمالة بقسمة حجم

النشاط ذاته - من واقع رقم المبيعات أو رقم الانتاج المطلوب أو المحدد - على معدلات الأداء لكل نوعية من الأعمال .

وأخيرا فانه يجب على ادارة الأفراد تحليل هيكل القوة العاملة بالمنظمة والذي يتطلب معرفة اعداد العاملين ونوعياتهم ثم قياس كافة المعدلات التي تؤثر على وجودهم واستمرارهم بالمنظمة ، مثل معدلات القياس والانفصال وترك الخدمة لأى سبب . حيث يمثل الفرق بين القوة العاملة المقررة وبين القوة العاملة المتاحة - بعد الأخذ في الاعتبار المعدلات المذكورة - حجم القوة العاملة المطلوب البحث عنها في سوق العمل واختيارها للعمل بالمنظمة .

## ( ٢ ) دراسة مصادر القوة العاملة :

عندما تنتهى ادارة الأفراد من تحديد احتياجات المنظمة من القوة العاملة بالاعداد والنوعيات المناسبة ، تكون الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل التوظيف قد انتهت . وهنا تبدأ الخطوة أو المرحلة الثانية ، وهى الخاصة بكيفية جذب الأفراد أو استقطابهم للعمل بالمنظمة والتي ترتبط بدراسة جميع مصادر القوة العاملة وتنمية هذه المصادر . وتنقسم مصادر القوة العاملة الى قسمين :

- مصادر داخلية .

- مصادر خارجية .

وتعتمد المصادر الداخلية على توافر سجلات أو قوائم بالعاملين داخل المنظمة ، تتوافر فيها كافة المعلومات عنهم ، وعلى مدى وجود نظام للمعلومات ، أو ادارة للمعلومات خاصة بالوظائف الحالية وشاغليها ، لأن هذا يساهم فى تنمية هذا النوع من المصادر ، الى جانب أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتساعد الادارة على الاختيار الدقيق والفعال نظرا للمعرفة السابقة بالمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

وهذا لايعنى أن مجرد تنمية المصادر الداخلية ينحصر فى هذه الجزئية . بل يتعداها الى سياسة تشغيل أبناء العاملين وذوهم ومن لهم صلة بهم كمصدر خارجى وداخلى حيث يسهم ذلك فى تحسين عملية الاختيار ، لأن من يرشح قريبا له يكون كمن يتعهد بصلاحيته ، فضلا عما فى ذلك من اشباع تقدمه المنظمة للحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين .

وهذا لايعنى اطلاقا الاستغناء عن المصادر الخارجية ، خصوصا بالنسبة للوظائف الشاغرة فى بداية السلم الوظيفى ، أو كما يطلق عليه احيانا «درجات التعيين» . وتعتمد المصادر الخارجية على عدة وسائل :

- الاعلان عن الوظائف الشاغرة فى الوسائل المناسبة .

- الاتصال بمكاتب العمل أو التوظيف العامة .

- الاتصال بمكاتب التوظيف الخاصة .

- الجامعات والمعاهد والمدارس .

- النقابات العمالية .

- التوصيات الشخصية للعاملين الحاليين .

وعند اختيار المصادر يجب على المنظمة المفاضلة بين المصدرين ، ان لم يكن هناك سياسة خاصة في هذا الصدد ، وأن تستخدم الوسيلة التي تراها أكثر مناسبة للوظيفة أو الوظائف التي يراد شغلها ، حتى يمكن خفض التكلفة الى أدنى حد ممكن ، دون أن تتأثر عملية الاختيار الدقيق للعاملين .

ولا يقتصر الأمر على ذلك عند الاختيار ، فلا بد من دراسة أسواق العمل الداخلية والخارجية ومعرفة ما يمكن أن تقدمه هذه المصادر من النوعيات المختلفة للعمالة .  
(٣) اختيار العاملين اللازمين :

بعد انتهاء ادارة الافراد - بالمشاركة مع ادارة المنظمة - في تحديد القوة العاملة المطلوبة كما ونوعا وتوقيتا ، وانتهت كذلك من تحديد انسب المصادر للحصول على هذه القوة العاملة ، ونجحت في استقطاب أو اجتذاب بعض العاملين الحاليين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ، فان الوظيفة الفرعية التالية لذلك هو التي تتعلق بالاختيار لأفضل العناصر من بين المتقدمين للالتحاق بالمنظمة وتعيين من يتم اختيارهم .

وتحتوى وظيفة الاختيار على عدد من الخطوات التي تستهدف محاولة دراسة مدى توافر الخواص والخصائص والمؤهلات المطلوبة للوظائف في المتقدمين لشغلها ، أو بعبارة أخرى ، دراسة مدى التوافق بين الفرد وبين الوظيفة ، أو مجرد التنبؤ بتوافق معها مستقبلا ، ونجاح الموظف في أدائها . أيضا لابد من توقع توافق كذلك مع بيئة المنظمة من الداخل ، سياساتها ونظمها ولوائحها والعلاقات بينه وبين الآخرين فيها ، الأمر الذي يجعل من عملية الاختيار الدقيق وظيفة ذات أهمية متزايدة .

كما أن عملية الاختيار الدقيق للعمالة تحتاج الى مهارات عالية من القائمين بها تلافيا لما قد يترتب على الاختيار الخطأ ، سواء كان هذا الخطأ في تعيين فرد غير صالح أو استبعاد آخر أكثر صلاحية . وكلا الخطأين يؤدي الى ارتفاع تكاليف عملية الاختيار من ناحية واحتمال تعطل بعض الأعمال من ناحية أخرى ، بما في ذلك من احتمال ضياع فرص اكتساب عملاء جدد أو عملاء حاليين لعدم وفاء المنظمة بالتزامها تجاههم من حيث تقديم السلعة أو الخدمة في الزمان والمكان المناسبين .

وعموما فان وظيفة الاختيار تقوم على الخطوات التالية كخطوات رئيسية :

١ - المقابلة المبدئية ، والتي تهدف الى استبعاد غير المستوفين لشروط شغل الوظيفة من خلال مراجعة طلب التوظيف أو غيره حتى يقل عبء العمل المرتبط بعملية الاختيار ، فالاختيار سيكون من بين عدد أقل .



٢ - تحليل طلب التوظيف ، أو ما يطلق عليه أحيانا طلب الاستخدام أو الالتحاق بالمنظمة ، للتحقق من مدى مطابقة البيانات الواردة به لنوع المواصفات المطلوبة من ناحية ، وللتنبؤ من خلالها بفاعلية الفرد في العمل من جهة أخرى ، وفقا للمعايير الموضوعية لهذه الفاعلية . وهنا أيضا يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة .

٣ - توجيه الاختبارات اللازمة ، والتي يمكن من خلالها الحكم على قدرات المتقدمين ، حيث تنقسم هذه الاختبارات الى قسمين أساسيين : الاختبارات المكتوبة ، أى المصممة خصيصا لقياس جوانب معينة في الفرد ، انطلاقا من محتوى الوظيفة ، والاختبارات الشفوية والتي تتم من خلال المقابلة الشخصية للمتقدمين .

وتشمل الاختبارات المكتوبة اختبارات الأداء واختبارات الذكاء واختبارات القدرات واختبارات الحكم على الشخصية وغيرها . ولهذا لا بد أن تتصف هذه الاختبارات بالصدق والثبات حتى تكون معيارا سليما للاختيار . بمعنى أن تكون قادرة على قياس ما صممت من أجله ، وأن تعطى نفس النتائج تقريبا كلما أعيد تطبيقها .

٤ - المقابلة الشخصية للمتقدمين .. وهى وسيلة للاختبارات الشفوية من جهة ووسيلة لجمع المعلومات التي يراد الحصول عليها عن المتقدمين للوظائف ولا تقدمها الاختبارات مثل قوة الملاحظة من جهة أخرى . إلا أنها في نفس الوقت تعتبر وسيلة غير موضوعية ، حيث لا يمكن التأكد من دقتها وصدقها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط والاعداد لها وتحديد أسلوب ادارتها وكيفية انائها والتقييم النهائي لها .

وعادة ما تلجأ بعض المنظمات الى ادارة المقابلة بأكثر من شخص يقوم بها حتى يمكن التقليل من عدم موضوعيتها . ويلى ذلك خطوات أخرى يجب استيفائها كالكشف الطبى على المتقدمين لتقرير مدى صلاحيتهم جسانيا ، ثم تقديم من تثبت صلاحيته منهم ، وفقا للخطوات السابقة ، والتي تعتبر بمثابة مصافى متتالية الى رؤساء الوحدات الادارية التي سيعملون بها .

وعند ذلك تكون عملية الاختيار قد انتهت ويتم تعيين الافراد الجدد ولكن بصفة مبدئية ، حيث لا يتم التعيين النهائي أو التسكين على الوظيفة إلا بعد أن يجتاز من يعينون فترة اختبار فعلى يتم فيها الحكم النهائي على مدى صلاحيتهم للتوافق مع متطلبات الوظيفة ومع واقع المنظمة أيضا ، ومن ثم يعينون بشكل دائم كأعضاء جدد في المنظمة .

#### (ب) وظيفة التعويض المادى :

بعد الانتهاء من الاختبار والتعيين فان على ادارة الافراد أن تحدد لهم - بالمشاركة مع ادارة المنظمة - مقدار التعويض المادى المناسب والذي يجب دفعه لهم مقابل الجهود التي يقدمونها للمنظمة .

وتتطلب هذه الوظيفة الرئيسية الثانية من وظائف ادارة الأفراد عددا من الوظائف الفرعية هي :

#### (١) تقييم الوظائف :

وتعنى عملية تقييم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة . وتعتمد هذه المقارنة على مقومات الوظائف من واجبات ومسئوليات ومطالب تأهيل مختلفة (تعليم ، خبرة) ومقدار ما يبذل فيها من مجهود ذهني ومجهود جسمي الى غير ذلك من اشتراطات شغلها .

وهناك طرق لتقويم الوظائف منها ما يقوم على تحديد الأهمية النسبية للوظيفة ككل أو كوحدة واحدة دون قياس كمي لمحتوياتها وابعادها ، وهي ما تعرف بطرق التقييم الوصفية . كما أن هناك طرقا تقوم على التقرير الكمي للوظيفة ، أي ترجمة القيم النسبية للوظائف بمقياس كمي ، وهي ما تعرف بطرق التقييم الكمية .

ويشيع استخدام طريقتين من النوع الأول (الوصفية) وهما طريقة المراتب وطريقة التدرج . كما يشيع استخدام طريقتين أيضا من النوع الثاني (الكمية) وهما : طريقة التقييم بالنقط ، وطريقة العوامل المقارنة . إلا أنه توجد طرق أخرى موضوعية ولكنها غير شائعة الاستخدام كالمقاييس الدالة الأبعاد الوظيفية ، والنطاق الزمني لحرية التصرف ، ويغلب استخدامها للوظائف الادارية .

فاذا انتهت عملية تقييم الوظائف تبدأ عملية التعرف على طبيعة الأجور والرواتب وما يتبعها من تحديد نظم التعويض المادي الاضافية اللازمة لتحفيز العاملين .

#### (٢) الأجور والرواتب :

من المهام الصعبة التي تواجهها ادارة الأفراد في المنظمات المختلفة تلك العملية المتعلقة بادارة نظم الأجور والرواتب<sup>(١)</sup> حيث لا يوجد حل واحد لمشكلاتها ، لأنه من الصعب أن يتفق جميع الأطراف من مختلف المنظمات على مستوى معين للأجور والرواتب . وعلى الرغم من أن التحليل الاقتصادي «قانون العرض والطلب في سوق العمل» يمكن أن يفسر كيفية تسعير الجهد البشري ، إلا أنه لا يوجد نموذج اقتصادي واحد يمكن تطبيقه ، للتحديد الدقيق للأجور والرواتب .

وعموما فان الادارة والعاملين مجبورون على التعامل معا في هذا الصدد أي في ظل قيود وحدود معينة ، كالظروف الاقتصادية ، والظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة ومستوى الأجر السائد في المنظمات المماثلة . وقد يتعدى الأمر ذلك الى مستوى الأجر السائد في دول المنطقة .

(١) اصطلح على اطلاق (الأجور) على ما يتقاضاه العاملون وأن يطلق لفظ (الرواتب) على ما تتقاضاه هيئة الادارة والوظائف المساعدة لها . أي أن الأجور لا تخضع لعامل الوقت بقدر خضوعها لعامل الانتاج ، في حين أن الرواتب تدفع مقابل فترة زمنية معينة .

كما أن الدولة قد تضع ما يسمى (الحد الأدنى للأجور) حفاظا منها على ضمان مستوى معيشي معين لأفرادها ، فلا تستطيع أى منظمة أن تدفع أقل من هذا الحد ، والا اعتبرت مخالفة للنظام العام ، ولكنها تستطيع طبعاً أن تدفع أكثر مادامت قادرة على الدفع وتسمح لها ظروفها بذلك . كما يوجد أيضاً ما يسمى (الحد الأقصى للأجور) وهو الحد الاقتصادي الذي لا تستطيع المنظمة أن تتجاوزه والا تعرضت لمخاطر الخسارة أو الإفلاس .

ولاشك أن الحد الاقتصادي شيء غير متفق عليه ، فقد يختلف من منظمة لأخرى وفقاً للاعتبارات الخاصة بكل منظمة ، إلا أنه توجد بين الحدين (الأدنى والأقصى) مجموعة غير قليلة النقاط التي يمكن أو يجب على كل من الإدارة والعاملين أن يتفقوا عليها ، وإن كانت النقطة المثلى هي التي تحقق نوعاً من الرضا أو الاشباع النسبي للعاملين والإدارة في نفس الوقت . ذلك الرضا أو الاشباع الذي يتوقف على معدل الأجور والرواتب السائدة ، والذي يتأثر أو يجب أن يأخذ في الاعتبار مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة . وعموماً فإن الأمر يتطلب الإلمام بطرق تحديد الأجور بشكل موضوعي ، وهي طرق تقييم الوظائف ، باعتبارها الأساس الموضوعي في هذا الصدد ، حيث أن هذا التقييم ينطوي على عدة خطوات بصرف النظر عن الطريقة المتبعة ، وصفية كانت أو كمية كما سبقت الإشارة - ويمكن اجمالاً فيها يلي :

١ - حصر عدد الوظائف المراد تقييمها ثم تصنيفها وفقاً لطبيعتها ثم تجميع وظائف كل مجموعة . فعلى سبيل المثال مجموعة الوظائف الإدارية ، ومجموعة الوظائف الفنية ، ومجموعة الوظائف الكتابية وهكذا ، حيث لا يمكن الجمع بين وظائف أكثر من مجموعة في برنامج واحد للتقييم .

٢ - تحليل الوظائف وتوصيفها ، بمعنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وظيفة وتحديد طبيعة العلاقات بين الوظائف .

٣ - اختيار عناصر التقييم ، والتي عادة ما تنصب على المؤهل والخبرة والمسئولية عن الأفراد الآخرين وعن الآلات والأموال وحجم الإشراف وكذلك ظروف العمل المادية المختلفة .

٤ - إجراء استقصاء لجمع بيانات مستويات الأجور والرواتب السائدة بالنسبة للوظائف التي يصعب تحديد وقياس طبيعة عملها .

٥ - تشكيل لجنة التقييم من المتخصصين في هذا المجال وبرئاسة مدير إدارة الأفراد عادة - وكذلك مدير الإدارة بالمنظمة أو بعضهم كأعضاء في اللجنة .

٦ - اختيار طريقة التقييم المناسبة وتجربتها ، وتقييم النتائج النهائية ، وتكرار المحاولة وصولاً إلى التقييم المناسب والذي يحقق التوازن الداخلي والخارجي ، أي تناسب الأجور مع طبيعة الوظائف ، ومع المرتبات والأجور السائدة خارج المنظمة .



## نظم دفع الأجور :

يمكن التفرقة بين مجموعتين من نظم الدفع للأجور والرواتب وهما :

- الدفع على أساس الوقت أو الزمن .

- الدفع على أساس الانتاج أو ما يسمى «القطعة المنتجة» .

أما الدفع على أساس الوقت فيقوم على أساس أن المقابل المادى يدفع عن وحدة زمنية دون اعتبار لكمية الانتاج ، من خلال ضرب عدد ساعات العمل في أجر الساعة ، أو على أساس شهرى كما هو متبع مع العمالة الإدارية . ويمكن اعتماد الدفع على أساس الوقت عند صعوبة قياس انتاج الفرد بوحدات كمية أو صعوبة تمييز عن غيره وعدم امكانية تحكم الفرد في الانتاج أو عدم وضوح العلاقة بين جهد الفرد وبين الانتاج ، وعند تكرار الأعطال أو الاهتمام بالجودة أكثر من الكم . إلا أن هناك احتمالا أن تنخفض فعالية المنظمة في ظل هذا النظام وصعوبة أعباء الاشراف على الادارة وصعوبة تقدير تكاليف العمل .

وأما الدفع على أساس الانتاج فيتم عن طريق ربط الأجر بمقدار ما يحققه الفرد من انتاج ، وعادة ما يسمى هذا النظام . «نظام الأجور التشجيعية» وقد يكون تحديد أجر الفرد في ضوء عدد الوحدات المنتجة ، سواء على أساس أجر موحد للقطعة أو اجر متغير لها . فيكون للقطعة سعران أحدهما سعر عادى والآخر تشجيعى لحفز الفرد على زيادة الانتاج .

ويمكن الاعتماد على الدفع على أساس الانتاج في حالة امكانية قياس الانتاج أو الاهتمام بالكم أكثر من الجودة ، وفي حالة عدم فعالية الاشراف أو صعوبة متابعة الأداء الفردى من جانب المشرفين . إلا أن هناك صعوبة في وضع المقاييس للانتاج وعدم تركيز على الجودة ، فضلا عن عدم عدالته بالنسبة لمحدودى الكفاءة .

ومن هنا فان اختيار نظام الدفع الذى تعتمد عليه المنظمة يحتاج الى دراسة موضوعية ، حيث يجب أن تكون طريقة الدفع واضحة للعاملين وسريعة قدر الامكان ، وأن يغطى النظام كل العاملين الذين تتناسب وظائفهم معه .

### (٣) نظام الحوافز المادية :

وأما الجانب الاخير لوظيفة التعويض المادى عن الجهود التى يبذلها العاملون في سبيل تحقيق أهداف المنظمة فانه الجانب المتمثل في وظيفة التحفيز من جانبه المادى باعتباره من ملحقات الأجور والرواتب من ناحية ، وأنه يمثل وجهة نظر المنظمة التزاما ماديا تأمل من ورائه زيادة معدل العائد المادى من جهة أخرى .

وقد لا تكون الحوافز المادية هى الدافع الوحيد الذى يحرك سلوك العاملين ويحفزهم على العمل والأداء بفاعلية . فالمعروف أن الانسان تحركه مجموعات مختلفة من الدوافع ، وأن هذه المجموعات فى أبسط صورها تمثل الحاجات المادية والحاجات الاجتماعية والحاجات النفسية . إلا أن وجود أنواع أخرى من الدوافع لا يقلل من شأن الحوافز المادية ولا أهميتها كإحدى



الحاجات الأساسية التي يسعى الفرد الى اشباعها والتي قد تساعد في اشباع كافة احتياجاته أيضا .

وقد نجحت الى حد ما الادارة الصناعية في محاولاتها لايجاد معادلة أو معادلات يمكن استخدامها في تحفيز العاملين على تحقيق أرقام انتاج أعلى منذ بداية القرن العشرين والى الآن . ولهذا تعددت الأسس التي قامت عليها نظم الحوافز من تجربة لأخرى . فمنها ما يقوم على أساس كمية الانتاج وجودته ومنها ما يقوم على الوقت الذي يستغرقه الانتاج ، ومنها ما يقوم على كمية الفاقد أو العادم . بمعنى أن بعضها ربط بين تحفيز الأفراد ماديا وبين زيادة الانتاج كما ونوعا ، وبعضها ربط بين تحفيزهم وبين تقليل كمية الوقت المستغرق في الانتاج باعتباره من العناصر الهامة للتكاليف ، ومنها ما ربط بين تقليل الفاقد والعادم وبين التحفيز المادي للعاملين .

ولكنها جميعا - وبصرف النظر عن الأساس الذي قامت عليه - استهدفت حفز العاملين وتحريك سلوكهم في الاتجاه الإيجابي نحو تحقيق أهداف المنظمة وإلى زيادة ما يتقاضونه مقابلها في نفس الوقت . وبصرف النظر أيضا عن الاختلافات في نظم الحوافز ذاتها إلا أنه يمكن القول أنها جميعا يجب أن تقوم على مجموعة من الخصائص التي أهمها مايلي :

- ١ - الوضوح والبساطة ، بمعنى أن تكون مفهومه من قبل جميع العاملين .
  - ٢ - العدالة والقبول من جميع العاملين .
  - ٣ - أخذ الظروف المحلية في الاعتبار وخصوصا الجانب الاقتصادي والاجتماعي .
  - ٤ - المرونة بحيث يسمح بتعديلها وتطويرها أو حتى تغييرها اذا لزم الأمر .
- وطبيعي أن الالتزام بهذه الخصائص كمعايير لوضع نظام الحوافز وتعميمه يمكن أن يؤدي الى الاقلال من التفاوت بين نظم الحوافز من ناحية ومن درجة موضوعيتها من ناحية أخرى حيث لا مبرر للتفاوت بين النظم في المنظمات التي تعمل في مجال واحد وفي مجتمع واحد . ولعل هذا يزيد من درجة فعالية الحوافز في حفز العاملين وحثهم على بذل جهودهم وتطوير أدائهم . وبصفة عامة فان نظم الحوافز تنقسم الى قسمين :

- ١ - نظم الحوافز الفردية .
  - ٢ - نظم الحوافز الجماعية .
- وتقوم النظم الفردية على ميزة رئيسية وهي أنها تبني أساسا على انتاجية الفرد الواحد . كما تقوم النظم الجماعية على ميزة رئيسية وهي أنها تبني أساسا على انتاجية الجماعة ذاتها . وبالإضافة الى ذلك فان لكل من النظم الفردية والنظم الجماعية مزاياها وعيوبها ، وربما فضل البعض الحوافز الفردية على الحوافز الجماعية باعتبار أن الجماعية قد ينظر اليها من جانب بعض العاملين على أنها مجرد حق مكتسب أو أنها زيادة في الدخل لسد بعض الثغرات في نظم الأجور لأنها لا تفرق بين المجد والمهمل من العاملين . وربما فضل البعض الحوافز الجماعية كما

هو ملموس من الاتجاه الحديث الذى ينظر الى داخل المنظمة من خلال مفهوم النظم ، أى أن العمل فى النهاية عمل جماعى لصالح المنظمة ككل .

ومع ذلك فإن التفرقة بين النظريتين لنظم الحوافز أنها تقع على عاتق الادارة للمنظمة ، فإن كانت الضرورة تقضى بالتفرقة فإن تفضيل جانب الحوافز الجماعية يقوم على أن النظرة التى تفرق بين التنفيذيين والاستشاريين نظرة لم تعد سليمة أو موضوعية ، وليس لها ما يبررها ، لأن منهج القطعة الذى يتصف بتعدد وتشابك العلاقات داخل المنظمة ، لاتستقيم مع مفهومه فكرة التفرقة بين الأجزاء المكونة له . أما الأشكال التى تكون عليها عملية الحفز وفقا للنظام الذى تختاره المنظمة فهى متنوعة ومتباينة أيضا ، فقد تكون شكلا أو أكثر مما يلى :

١ - الحوافز النقدية التى تدفع للعاملين بصفة دورية ارتباطا بالانتاج كما ونوعا أو بالوقت أو غير ذلك .

٢ - صناديق الاقتراحات : والتى تتيح للعاملين باقتراح ما يروونه لزيادة الانتاج أو تقليل التكاليف أو غير ذلك . وتقوم المنظمة بدفع حافز نقدى وفقا لما يسفر عنه الاقتراح من وفورات ، ويكون فى شكل نسبة مئوية معينة ، وقد يكون فرديا أو جماعيا .

٣ - الاشتراك فى الأرباح ، بمعنى أن المنظمة تقدم للعاملين جزءا من الأرباح المحققة ونسبة مئوية منها يتفق عليها .

٤ - تمليك الأسهم حيث تلجأ بعض المنظمات أحيانا الى توزيع بعض أسهمها على العاملين بنسبة معينة كحافز لهم على الأداء الجيد .  
(ج) وظيفة التنمية :

وكغيرها من الوظائف الرئيسية لادارة الأفراد بالمنظمة فإن وظيفة التنمية تنطوى على عدد من الوظائف الفرعية بعضها يتعلق بالتنمية الذاتية والموضوعية ويتمثل فى رفع كفاءة الأفراد بالتدريب ، وبعضها يتعلق بالتنمية المادية ، كنتيجة للتنمية الموضوعية ، كالترقية والترفيه . وفيما يلى عرض موجز لهذين الجانبين أو الوظيفة الفرعية .

(١) التدريب :

١ - تعريف وأهداف التدريب :

هو العملية التى تقوم على تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لأدائهم لأعمالهم بفعالية . ومن هذا المفهوم فانه يمكن تحديد أهداف التدريب فيما يلى :

- الارتقاء بمستوى الأداء الفردى والجماعية . وهذا الهدف يرتبط بتحقيق سرعة الأداء ودقته وارتفاع الانتاجية .

- اكساب الأفراد والجماعات المعلومات الحديثة المرتبطة بأعمالهم .

- تطوير الخبرات والمهارات اللازمة للأفراد .

- تطوير الاتجاهات والسلوكيات بما يؤدي الى اكساب الأفراد مهارات وأساليب أداء جديدة تؤدي الى زيادة فعالية الأداء وتقليل الجهود اللازمة له .
- تحسين العلاقات بين العاملين على مختلف مستوياتهم .
- زيادة قدرة القائد على الاختيار السليم من بين القواعد والأصول الادارية بما يتناسب والمواقف الادارية والمشكلات المختلفة التي تواجهه .
- زيادة قدرة القائد على التحليل الموضوعي للمشكلات ورؤيتها مع الآثار المترتبة عليها ، سواء في وضعها الحالي أو احتمالاتها في المستقبل .
- زيادة قدرة المدير على اتخاذ القرارات الادارية الأكثر مناسبة ، مع الأخذ في الاعتبار لردود الفعل المتوقعة لها .

ومما سبق يمكن القول أن التدريب يعمل في اتجاهين متكاملين وهما : الأفراد والجماعات ومشكلات تنميتهم وتغيير سلوكهم الى الأفضل . وكذلك المنظمة وتطويرها وحل مشكلاتها . وهذان الاتجاهان يمثلان اهتمامات للقادة الاداريين بالمنظمات المختلفة ، الأمر الذي يلقي بمسئولية تنظيم التدريب وادارته ومتابعته وتقييمه وتطويره ، على عاتق هؤلاء القادة . فلا بد أن يكون التدريب معتمدا على سياسات وخطط تستهدف الوصول الى تحقيق أهداف محددة ، وأن يكون مبنيا على احتياجات واقعية فعلية لمواجهة متطلبات الوظائف المختلفة . كما يجب أن يكون شاملا لكل أنواع العاملين ، ومتطورا في تنفيذه وفي أساليبه وفي فنونه ، ومعتمدا على التقويم لكل مراحله ولمن يتلقونه .

## ٢ - مستويات التدريب :

- يمكن النظر الى التدريب من مستويين وهما :
- أنواع التدريب وفقا لاحتياجات الأفراد والجماعات .
- أنواع التدريب وفقا لاحتياجات المنظمة .
- أما المستوى الأول فيشمل أنواع التدريب التالية :
- تدريب العاملين الجدد .
- التدريب الوظيفي أو التخصصي على الوظائف التي سيتولونها .
- التدريب أثناء العمل لتحسين مستوى الأفراد .
- تجديد المعلومات لدى العاملين بكل جديد في مجال تخصصهم .
- اعادة التدريب لتدريب الأفراد لشغل وظائف أعلى .
- وأما بالنسبة للمستوى الثاني فانه يشمل الأنواع الآتية .
- برامج التدريب التخصصي .
- برامج التدريب النمطي للأعمال المتشابهة كالسكرتارية والحفظ وغيرها .
- برامج التدريب الاداري - وهي التي توجه لمستوى الاشراف الأول والادارة الوسطى والادارة العليا .
- برامج التدريب المهني أو الفني وهو الذي يقدم للحرفيين الذين تقوم أعمالهم على المجهود البدني .

### ٣ - أبعاد العملية التدريبية :

تقوم العملية التدريبية مثلها في ذلك مثل أى وظيفة منظمة - على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها . أما التخطيط للتدريب فانه يقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهةها بالامكانيات المتاحة ، ومن ثم وضع الخطط والبرامج وفقا للأولويات ودرجة الحاجات . حيث تمثل الحاجة الى التدريب الفرق بين مستوى الأداء الحالى ومستوى الأداء المطلوب ، سواء على المستوى الفردى أو الجماعى . وتتبلور فى المعارف والخبرات والمهارات والمعلومات التى يجب تزويد العاملين بها ، وفى التطبيق العملى لرفع معدلات الأداء أو تعلم طرق عمل جديدة ، وكذلك التغيير فى اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم . أى أنها الاجابة على الاسئلة التالية :

- من هم الأفراد أو الجماعات المطلوب تدريبهم ؟

- مانوع التدريب اللازم لهم ؟ وماداه ؟

### ٤ - أنواع احتياجات التدريب :

يمكن تقسيم احتياجات التدريب من حيث درجة حاجتها الى اجراء دراسات وتحليلات مختلفة داخل المنظمة الى نوعين :

احتياجات واضحة ، وأخرى غير واضحة . فمن النوع الأول يمكن اعتبار المؤشرات التالية دليلا على وجود احتياجات فى المجالات الآتية :

- رغبة الأفراد فى الانتقال من وحدة الى أخرى داخل المنظمة وموافقة المسئولين على ذلك .

- تطبيق نظم جديدة لابد من الأمام بها .

- سوء العلاقة بين العاملين فيما بينهم أو بينهم وبين جمهور المتعاملين مع المنظمة .

- كثرة الغياب والتأخير .

- ارتفاع معدل دوران العمل فى بعض الوحدات الادارية .

- انخفاض معدلات الانتاج كما وكيفا أو هبوط مستوى الخدمة .

- الاهمال فى معالجة المواد أو استعمال الادوات والأجهزة .

- وجود تقارير تشير الى هبوط مستوى الأداء .

- عدم الرضا لدى العاملين أو الهروب من تحمل المسئولية .

كما أن هناك احتياجات غير واضحة وتحتاج فى الوصول اليها الى استخدام وسائل خاصة للتعرف عليها وتحديدتها . كالمقابلات الشخصية أو الاستقصاءات وتحليل معدلات الأداء ودراسة نتائج العمليات أو غير ذلك من الوسائل . كما تحتاج الى بعض المصادر التى يمكن أن تساعد مخطط التدريب من اكتشافها وقياسها عمليا ، كتقارير الانتاج والصيانة والكفاءة



الدورية والمتابعة والتفتيش والرقابة وغيرها من المصادر . وعموماً فإن تحديد الاحتياجات التدريبية غير الواضحة يعتمد على :

- تحليل التنظيم من حيث الأهداف والموارد المتاحة وطريق توزيعها وطريقة توزيع الأعمال على الأفراد .

- تحليل العمليات من حيث الواجبات والمسئوليات المنوطة بالأفراد ، وما يجب قيام كل منهم به ، وما يجب أن يصدر عنه من مظاهر السلوك .

- تحليل الأفراد من حيث قيامهم بالواجبات والمسئوليات وما يجب أن يتوافر في كل منهم من اشتراطات .

وفي هذه المرحلة يجب مصمم البرنامج على تساؤلات مثل ، ماذا يجب أن يتضمن البرنامج ، وماذا ينبغي ، وماذا يجب أن يشتمل عليه من موضوعات ، حيث يجب أن تتدرج الموضوعات من الأسهل الى الأصعب أو من المعلوم الى المجهول .

ويلى ذلك بدء التنفيذ الفعلي للبرنامج في صورة اعداد الاماكن والمساعدات والوسائل التدريبية واستقبال الدارسين أو المتدربين . وعادة ما يكون البرنامج التدريبي منفذاً على دورات متتابعة اذا كان عدد المحتاجين للتدريب أكثر من طاقة المدرب أو المكان أو أكثر من امكانية الاستغناء عنهم في وقت واحد . لهذا تعتمد المنظمات الى التدريب تحقيقاً لما يلي :

- القضاء على التضارب من ايفاد المحتاجين للتدريب للدورات المختلفة ، واحداث التوازن بين حاجة العمل وحاجة الفرد التدريبية ، والتأكد من أن تلقى الأفراد للتدريب لا يؤثر على حسن سير العمل والانتظام .

- مساعدة الرؤساء المباشرين على جدولة العمل بوحداتهم مسبقاً وقبل بدء الدورات التي يشترك فيها مرءوسيههم كمتدربين ، بحيث يتم عقد الدورات في الأوقات التي تقل فيها ضغوط العمل .

- ايجاد نوع من التنسيق بين الدورات والدارسين فيها بحيث تسهل كل دورة لانجاح الأخرى ، كان تكون دورات الادارة الوسطى قبل دورات الادارة الاشرافية .

وفي هذا المجال فان تنفيذ التدريب يحتاج الى اختيار مدربين تتوافر فيهم قدرات معينة ، كالتحضير الجيد للمادة التدريبية ، والتقويم السليم للموضوعات ، والدراية التامة بأساليب التدريب المناسبة للمادة التي يقدمها والتي يجب أن يكون ملماً بها الماماتاً ، وكذلك الاستخدام الصحيح للمساعدات ووسائل الايضاح وكيفية التعامل مع المتدربين - القدرة على تصميم الاختبارات وقياس فعالية التدريب .

كما يقتضى الأمر الاختيار الدقيق للأساليب التدريبية من محاضرات وندوات ومؤتمرات ومناقشات وغيرها . وكذلك الاختيار الدقيق للمساعدات سواء كانت سمعية أو بصرية أم كليهما في ضوء بعض الاعتبارات الموضوعية ، كتحقيقها لزيادة فهم الدارسين واستيعابهم وسهولة استخدامها وحداثتها ، وامكانية رؤيتها بكل وضوح .

## ٥ - متابعة التدريب وتقييمه :

وتعنى المتابعة جمع البيانات عن مدى سير النشاط التدريبي في اطار الخطة الموضوعية وعن مدى كفاءة التنفيذ . في حين يعنى التقييم التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهدافه . وقد يتناول التقييم العملية التدريبية من بدايتها الى نهايتها . فيبدأ بتقييم كيفية التعرف على الاحتياجات ورصد الامكانيات ووضع الخطة والبرمجة الزمنية لها ، وقياس مدى النجاح في تصميم البرامج واختيار المدربين والوسائل والمساعدات . كما يتناول كذلك الدارسين والمدربين ، ولعل الجزء الهام هو تقييم الدارسين من حيث درجة ايمانهم باهمية التدريب وفائدته لهم ولمنظمتهم وللمجتمع بصفة عامة . وكذلك مدى قبولهم وتجاوبهم واستجاباتهم خلال فترة التلقين ثم قياس ما تعلموه من خلاله وأثر ذلك التعلم على سلوكهم ، وما يترتب على تطوير سلوكهم من نتائج إيجابية على الادارة وبصفة عامة فانه يمكن القول أن تدريب العمالة غير الادارية يؤدي عادة الى نتائج مرغوب فيها في صورة زيادة كمية الانتاج وجودته ، وانخفاض معدلات الحوادث الصناعية واصابات العمل ، والاقبال من درجة الاشراف واعبائه ، وزيادة المرونة والاستقرار داخل المنظمة . هذا بالاضافة الى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم ورفع معنوياتهم . إلا أن الأمر يتطلب توافر الدافع لدى جميع الرؤساء على رفع كفاءة العاملين على اعتبار أنه مسئولية مباشرة لكل منهم ، أيا كان موقعه ، لأن دور ادارة الأفراد - أو المسئول عن التدريب فيها - يكاد ينحصر في توحيد وتوجيه العملية التدريبية وتحقيق أقصى العائدات الاقتصادية ، وتقييم فعالية التدريب أو مساعدة الرؤساء على ذلك .

أما بالنسبة للعمالة الادارية فان تنميتها يعتبر من أصعب المهام التي تواجه ادارة الأفراد ، الأمر الذي جعلها تفصل بين التدريب كوظيفة فرعية ، وبين التنمية الادارية كوظيفة فرعية أخرى ، وان كان الواقع العلمي يشير الى امكانية قيام ادارة التدريب بالمهمتين معا .

## (٢) التنمية الادارية :

### ١ - تعريف :

قد يتصور البعض أن ما يطلق عليه « التدريب الاداري » هو نفس المقصود بمصطلح « التنمية الادارية » . ولذلك نبادر فنقول أن المفهوم العلمي للتنمية الادارية أوسع وأكثر عمقا من مفهوم التدريب الاداري ، حيث يمكن التفرقة بينهما :

- التدريب يتعامل مع الاحتياجات الحالية في حين أن التنمية الادارية تتعامل مع الاحتياجات المتوقعة . كما أن التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظائف محدودة ، في حين أن التنمية الادارية تتعامل مع متطلبات تنظيمية أو وظائف غير محددة .

- التدريب في جوهره عبارة عن تكيف وظيفي ، أما التنمية الادارية فهي في جوهرها عبارة عن تكيف فردي .

وعلى ذلك فان التنمية الادارية تعتبر عملية منظمة للتطوير الادارى تمكن المديرين من الالمام بالمعارف والمهارات الادارية وتطبيقها ، وتتيح لهم التفكير المبدع والاتجاهات الايجابية لادارة العمل التنظيمى بفعالية . وهى تستهدف أساسا تطوير السلوك الادارى وتطوير آراء وأفكار المديرين ، بتزويد كل منهم بما يمكنه من اتخاذ القرارات الادارية على أسس موضوعية ومواجهة التحديات الادارية والتكنولوجية بكفاءة ، الأمر الذى يجعل منها عملية مستمرة باستمرار تغير الظروف المحيطة بالمنظمة والمعلومات والمعارف المرتبطة بالعملية الادارية .

## ٢ - أساليب التنمية الادارية :

هناك عدة أساليب يمكن اتباعها فى هذا المجال، وهى تنقسم الى مجموعتين ، تتضمن أحدهما الأساليب المتبعة داخل المنظمة وتتضمن الأخرى الأساليب المتبعة خارج المنظمة كما يلى :

- التنمية داخل المنظمة : ومن أهم الأساليب فى هذه المجموعة التوجيه أثناء العمل من خلال دراسة مواطن الضعف فى الاداء وتحليلها ومساعدة المدير على تلافيتها ، والتركيز على التثقيف المقصود والمخطط . ومنها أيضا تبادل الوظائف بين الرؤساء وفقا لخطة محددة بغرض تنويع خبراتهم فى المستوى التنظيمى ، ومنها كذلك اسناد المهام لنواب المديرين من خلال التفويض . وطبيعى أن يكون لكل من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه التى تفرض ادارته بحذر حتى لا تتأثر كفاءة الأعمال .

- التنمية خارج المنظمة : من أهم الأساليب فى هذا الصدد برامج تدريب الاداريين التى تقدمها الجهات المختصة والمؤتمرات والندوات والمناظرات وغيرها .

وهنا فان الجانب الأكبر من التنمية الادارية يجب أن يتم داخل المنظمة لاكتساب الخبرة العملية ولومرة خلال اللجان أو ما يسمى «الادارة المتعددة» حيث تقضى الضرورة بمراعاة عدة اعتبارات قد لاتضمن المنظمة مراعاتها من جانب الجهات الخارجية مثل :

- ضرورة أن يكون محور التركيز الأساسى فى تنمية المديرين هو تنمية الذات .  
- لا يوجد أسلوب واحد فقط يصلح لتدريب كافة المديرين .  
- التدريب داخل المنظمة - أثناء العمل - يكون أقرب الى التطبيق العلمى ، عكس الذى يتم خارجها .

- كلما ارتقى المدير فى السلم الوظيفى كلما ازدادت حاجته الى التدريب الخارجى .  
صعوبة تقييم تنمية المديرين بموضوعية ، فالعبرة بالتغيير النهائى الذى يحدثه التدريب فى أداء المدير .

## (٣) الترقية والترفع :

وهى الوظيفة الفرعية الثالثة للتنمية . وهى التنمية المادية للعاملين فى صورة ترقية لهم الى الوظائف الأعلى . فمن المنطقى أن التدريب والتنمية كوظيفتين فرعيتين للتنمية - يؤهلان



الأفراد ليس فقط لشغل الوظائف الحالية وإنما لشغل وظائف أعلى مستقبلاً .  
ويجب أن ترتبط الترقية بوجود برنامج لتحليل الوظائف حيث يتم فيه الربط بين الترقية  
وبين مسئوليات الوظائف . وفي هذا الصدد فإن هناك معيارين يمكن استخدامهما وهما الأقدمية  
والكفاءة . أما معيار الأقدمية فإنه :

يتميز بالموضوعية والسهولة والاستقرار النفسي للعاملين ، فضلاً عن انخفاض معدلات  
دوران العمل وقبول معظم العاملين له ، إلا أن هذا المبدأ أو المعيار قد لا يشير إلى تطابق  
الكفاءة مع الأقدمية في كثير من الأحيان . ويقلل من الدفع على التنمية الذاتية لدى البعض .  
ولا يساعد المنظمة على اجتذاب العناصر ذات الكفاءة للعمل بها ، فضلاً عما فيه من التمييز ضد  
الأكفاء من صغار السن ، وازدياد عبء الاختيار المبدئي للعاملين الجدد لما فيه من ضرورة  
التأكد من استمرارية كفاءة الفرد مستقبلاً .

ولعل هذا يشير إلى عدم صلاحية معيار الأقدمية ، لأنه ليس في صالح الإدارة ، الأمر الذي  
جعل البعض يحاول الجمع بينها وبين الكفاءة . إلا أن معيار الكفاءة يتطلب الاهتمام بتقييم أداء  
العاملين وطرق هذا التقييم ليتوافر الأساس الموضوعي لاختيار من يتم ترقيتهم .  
ونود الإشارة إلى أن برنامج التقييم الجيد للأداء يتضمن ما يلي :

- ١ - تحديد من يتولون عملية التقييم بدقة .
- ٢ - تحديد التوقيت المناسب لإجراء التقييم .
- ٣ - تدريب المسؤولين عن التقييم تدريباً جيداً لضمان موضوعيتهم
- ٤ - التأكد من أن المقياس المستخدم صادق وثابت ومفهوم من جانب من يطبقه ومن يطبق  
عليهم .

٥ - ألا يعتبر نظام التقييم سيفاً على رقاب العاملين أو عقاباً في حد ذاته ، بل وسيلة  
لتنميتهم ، من خلال فتح مجالات الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين وتدعيم الثقة فيما بينهم .  
(د) وظيفة الصيانة :

تحتوي هذه الوظيفة الرئيسية من وظائف إدارة الأفراد على الوظائف الفرعية التي تتعلق  
بالحفاظ على فعالية قوة العمل بالمنظمة ، من حيث القدرة والرغبة في العمل ، على الصورة  
التي تحقق أهداف المنظمة . وعلى الرغم من تغلغل هذه الوظيفة الرئيسية داخل الوظائف  
السابقة ، إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض الوظائف المرتبطة بها ، والتي تتلخص في المحافظة  
على قدرة العاملين بدنياً ، وخلق اتجاهات إيجابية لديهم وإجراء بحوث الأفراد اللازمة  
لتشخيص مشاكلهم وعلاجها .

(١) السلامة المهنية والأمن الصناعي :

١ - أهمية برنامج السلامة المهنية :

من المعروف أن المنظمات حين تشتري آلة جديدة فإنها تصمم لها برنامج الصيانة الوقائية



من الأعطال ، وبرامج الإصلاح اللازمة لها ، أى أن تشغيل الآلة وصيانتها يتمان وفق جداول زمنية محددة . وذلك لأنها تعرف مسبقا أن الآلة سوف تتعرض لبعض الأعطال ، ولضغوط العمل والتقدم فنيا .

ومثل هذا المنطق ينطبق على الانسان ، فهو يتعرض لنفس الحوادث والضغوط بل والتقدم أيضا . فاذا كانت الادارة واعية بأهمية صيانة الآلة واصلاحها فلا بد أن تكون أكثر وعيا واهتماما بأهمية صيانة واصلاح البشر أنفسهم ، مهما كانت التكاليف التى يجب أن تتحملها فى هذا الصدد ، لأن مسئولية المنظمة ليست اقتصادية فقط ، بل أن لها مسئولية انسانية واجتماعية أيضا .

ومن ناحية أخرى فان على الادارة مراعاة أن عدم الرغبة فى الحفاظ على القدرات الخاصة بالعاملين كمحاولة للاقلال من التكاليف أمر يؤدي الى زيادتها بالضرورة ، لأن تعدد اصابات العمل وزيادة درجة خطورتها أمر ينطوى على تكلفة عالية تتمثل فى :

- اتلاف الآلات والمواد المستخدمة .

- الأجور الاضافية التى تدفع للعاملين الذين يقومون بأعمال المصابين .
- أجور العمال المصابين أنفسهم ، سواء ما تفرضه نظم الدولة أو لوائح المنظمة .
- تكاليف اجراء التحقيقات والبحث عن الأسباب وحفظ السجلات وأعداد التقارير .
- الخسارة الناشئة عن عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء .
- الخسارة الناشئة عن احتمال عدم امكان استبدال بعض العاملين بغيرهم .
- ضياع وقت القسم كله أثناء وقوع الحادثة ، لالتفاف زملاء العامل حوله .
- الأثر النفسى على العاملين بعد اصابة زميلهم ، وعدم توازنهم نسبيا لفترة ما .

لذلك كله يقع على عاتق الادارة العامة - وادارة الأفراد بالدرجة الأولى - مهمة ايجاد برامج السلامة الصناعية وبرامج الصحة العامة وبرامج الصحة النفسية . وترجع أسباب الحوادث واصابات العمل الى مجموعتين .

- أسباب فنية مباشرة ، كالقصور العام داخل المصنع ، بمعنى عدم كفاية أسباب الحماية من الآلات أو لقصور الآلات ذاتها أو من المواد المستخدمة أو من ظروف العمل وبيئته ككل أو من تنظيم العمل ذاته . وأسباب فنية غير مباشرة ، كعدم توفر الاشتراطات الصحية ، مثل الضوضاء والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية وغيرها .

- أسباب انسانية : وهى التى تتعلق بكفاءة الأفراد ، مثل الاهمال وعدم القدرة على الادارة وعدم التيقظ أثناء العمل والأوضاع الجسمانية غير المناسبة والاتجاهات غير السليمة .

## ٢ - برنامج الأمن الصناعى :

ويتطلب الأمر برنامج للأمن الصناعى بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من السلامة . ويمكن اجماله فيما يلى :

- الاختيار السليم للأفراد من حيث الصحة البدنية والعقلية والكشف الطبي الدورى .
- التقليل من أخطار الميكنة والأخطار الناتجة عن ظروف العمل بالفحص الدورى .
- دراسة الحوادث وأسبابها وتحليلها والتخطيط لتلافي هذه الأسباب .
- التوعية الوقائية للعاملين .
- تنظيم برامج فى العلاقات الانسانية متضمنة كيفية منع الحوادث و اظهار اثارها .
- تدريب العاملين على الطرق الفنية السليمة للإدارة .
- التخطيط السليم لأقسام المصنع عند انشائها وكذلك ترتيب الآلات والمعدات .
- استبعاد المستهدفين للحوادث .
- توفير الخدمات الاجتماعية والنفسية .
- ٣ - برنامج الصحة البدنية :

- وكذلك لابد من وضع برنامج متكامل للرعاية الصحية على أن يتضمن :
- أن تشمل السياسة الطبية برنامجا للكشف عن أمراض المهنة وأثارها .
- توفير طاقم الأطباء المناسبين من ذوى الخبرة فى الأمراض المهنية .
- تطبيق مبادئ علم الصحة الصناعية على العاملين .
- وضع تقارير دورية عن الحالة الصحية لكل فرد ، واعداد بطاقة صحية لبيان تطور حالته .
- تجهيز عيادة طبية بكل المعدات والأدوات والأدوية اللازمة للتطورات .
- ٤ - برنامج الصحة الذهنية :

- من الأمور الهامة التى يجب أن تقوم بها إدارة الأفراد فى هذا الصدد مايلى :
- تحديد مصادر الأجهاد الذهنى والضغط والتوترات سواء كانت نفسية أم اجتماعية أم بسبب ظروف العمل .
- تحديد وسائل انتقال الاجهاد .
- تحديد العاملين المعرضين للاجهاد .
- توفير سبل منع حدوث الاجهاد أو تقليله سواء كان بدنيا أو ذهنيا .
- توفير الطب النفسى الكافى لعلاج القلق النفسى والوقاية من أسبابه .
- ايجاد نوع من التعاون بين المنظمة وبين الهيئات المتخصصة فى الطب النفسى وخارجها ولعل ما ذكر من التكاليف المادية والبشرية التى تتعرض لها المنظمات نتيجة للحوادث واصابات العمل والاجهاد وغيرها تعتبر مبررا قويا لتطبيق برامج وقاية العاملين بدنيا وذهنيا .
- (٢) الخدمات الاجتماعية :

وحق تستطيع المنظمة خلق اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة عموما وعملهم بصفة خاصة فان على إدارة الأفراد العمل المستمر على القيام بكافة برامج الخدمات التى تهم العاملين من ناحية وتعود على المنظمة بالنفع من ناحية أخرى .

وتختلف المنظمات من حيث عدد البرامج الخدمية والتنوعية التي تقدمها للعاملين وكذلك مستوى الخدمات التي تقوم بها ، وذلك وفق حجم المنظمة وقدرتها على الدفع وموقعها الجغرافي وطبيعة عملها . إلا أنها جميعا تشترك في امكانية تقديم بعض برامج الخدمات . حيث تستهدف هذه البرامج مايلي :

- المعاونة في رفع مستوى معيشة العاملين صحيا واجتماعيا وماديا وثقافيا .  
- التعامل مع مجتمع العمل وزيادة درجة الانتباء للمنظمة .  
- توفير اسباب الحماية والأمن للعاملين في حياتهم وارزاقهم في حالات المرض والشيخوخة والعجز والبطالة والاصابة .

- تنمية قدرات الأفراد فنيا وفكريا وتوسيع مداركهم لحل مشكلاتهم النفسية .  
ويمكن القول أن أسباب النمو المتزايد في برامج الخدمات - من وجهة نظر المنظمات - هو تغير اتجاهات العاملين الى الايجابية ، والمنافسة بين المنظمات في هذا المجال ، والرقابة على التكاليف ، وتحقيق مزيد من الاخلاص للعمل ، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل ، والعلاقات العامة الجيدة . ولهذا فانها تتوخى أن تشبع الخدمات حاجة حقيقية ، وأن تقتصر على الأنشطة التي تفيد المجموع لا الفرد ، وأن تمتد الى أوسع نطاق ممكن ، وأن تتجنب الايحاء بالنزعة الأبوية في منح الخدمات وادارتها ، وان تكون الخدمات قابلة للتقييم الاقتصادي . وتتضمن البرامج الخدمية كل ما يتعلق بزيادة الشعور بالأمن والاستقرار لدى الفرد . ولذلك فهي تنقسم الى :

- برامج اقتصادية : وتتمثل في التعويضات المادية ، والمعاشات ، والتأمين ، وخدمات الصحة والحوادث واتحادات الائتمان ، في صورة اتفاق الأفراد على وضع أموالهم في خدمة بعضهم ، واستثمارها لصالحهم .

- برامج ترفيهية : وتتمثل في البرامج الرياضية والحفلات الاجتماعية والجمعيات الخاصة كالمرح والموسيقى والهوايات المختلفة ، وكل ما يؤدي الى تحسين الاتجاهات ، وتنمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين والادارة .

- التسهيلات الخدمية : وتتمثل في الاسكان والمطاعم والخدمات الطبية ومراكز البيع الخاصة بالمنظمة ، والخصم على المشتريات والاستشارات القانونية وخدمات التعليم للأبناء والمكتبات ، وغيرها .

(٣) بحوث الأفراد :

وفي هذا الصدد فان على ادارة الأفراد أن تنتهج سياسة واضحة ومعلنة ، ومنظمة للبحوث الاستطلاعية والاجرائية داخل المنظمة ، حتى يمكن توقع المشكلات قبل حدوثها ، والعمل على حلها ، وحتى يمكن أيضا إيجاد حلول علمية وعملية لبعض المشكلات القائمة بالفعل في أي مجال من مجالات ادارة الأفراد ووظائفها .

وقد تستطيع ادارة الأفراد في بعض المنظمات ، والتي تتوافر لها الامكانيات البشرية المؤهلة ، القيام بهذه المهام البحثية - وقد يعهد بها - اذا لم يكن لديها الكوادر الكافية - الى المعاهد والمراكز المتخصصة . ولكنها في أى من الحالتين لابد أن تكون - هى والمنظمة عموما ممثلة في مستويات الادارة - مؤمنة بمفهوم البحوث أولا وقبل كل شئ وبآثارها على المنظمة .

ويمكن لادارة الأفراد أن تسلك أكثر من طريق في اجراء بحوث الأفراد في المنظمة مثل التحليل التاريخي للبيانات ، والبحوث التجريبية ، والاستقصاءات فيما يتعلق بكافة وظائف ادارة الأفراد من ناحية ، وبالمشاكل العملية التي تواجهها المنظمة من حيث لآخر من ناحية أخرى ، لأن لها اتصالا بصورة أو باخرى بالأفراد ، أو تنعكس على عملها وعملهم . مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن البحوث طالما كانت مرتبطة بالأفراد فقد يكون من العسير التأكد من مشكلة ما ، الا أن البحوث تساعد أيضا في محاولة توقع المشكلات ونوعيتها ، والتي قد تواجه المنظمة مستقبلا ، وبدرجة عالية من الدقة .

ومن المتوقع مستقبلا أن تتسم ادارة الأفراد بالمنظمات المختلفة بعدد من المتغيرات ، فان مؤشرات السنوات الماضية في تجربة ادارة الأفراد تشير الى أن مدير أفراد المستقبل سوف يواجه مشكلات متنوعة وجديدة ، وحتى أن واجه بعض المشكلات القديمة فستكون بمظاهر جديدة وظواهر جديدة ، الأمر الذي يستلزم نظرة شمولية واسعة وعميقة أيضا للمنظمة وللعمل والبيئة في اطار متكامل . وهذا سوف يدعم من مركز ادارة الأفراد ، لأن تطورها لم يقتصر على اضافة وظائف جديدة ، وإنما تطورت الوظائف التقليدية وتغيرت في جوهرها وأعيد توجيهها ، أى أن ميدان ادارة الأفراد سيكون مستقبلا - إن شاء الله - عالما دائم التوسع بحيث تتقدم منا خطوة مهما كانت سرعتنا في العدو .

ومن أمثلة المتغيرات المتوقعة مايلي :

- التركيز المستمر على العنصر البشرى ، ليس من وجهة نظر الأشباع والشعور بالسعادة ، وإنما من وجهة نظر الابتكار والانتاجية .

- أن يصبح مدير الأفراد أكثر ميلا الى الايمان بمفهوم الربح .

- ان يتسع مجال نشاط ادارة الأفراد ليشمل التخطيط لنمو المنظمة وتطويرها .

- زيادة إيمان جميع مديري المنظمة بأهمية الدور الذي يؤديه مدير الأفراد .

- زيادة عبء العمل الذي يقع على عاتق مدير الأفراد في محاولة تطويع العاملين وتطويع

المنظمة أيضا ، لتقبل التطويرات التكنولوجية المستمرة .



## الباب الثالث

### رسم السياسات في قطاع الأعمال

الفصل الخامس عشر: صنع القرار

الفصل السادس عشر: البحث العلمي في مجال إدارة الأعمال

الفصل السابع عشر: علاقة الدولة بمنشآت الأعمال



## الفصل الخامس عشر

### صنع القرار

أولا : عملية صنع القرار  
ثانيا : مفاهيم وأساليب في اتخاذ القرار

## أولا : عملية صنع القرار

(أ) أهمية صنع واتخاذ القرار :

إن عملية إتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير ، بالرغم من أنها - عادة - لا تستغرق إلا جزءا قليلا من وقته . وينظر إلى هذه العملية على أنها وظيفة أساسية يمارسها المدبرون في كل وقت من الأوقات . ويميل الكثير من المفكرين والعلماء إلى أن إتخاذ القرارات تعبير مرادف للإدارة ، وأن عمل المدير الحقيقي هو أن يتخذ قرارات بصفة مستمرة في مواقف العمل المختلفة . ويصف بعضهم المدير بأنه « متخذ قرارات » وأن الوسيلة المؤكدة للتمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو التعرف على ما إذا كان الفرد العضو في هذا التنظيم يمتلك حق إتخاذ القرارات أم لا .

وقد كانت نظريات الإدارة قديما تركز في دراستها بالنسبة للمدير على مجموعة الاجراءات أو الأنشطة التي يمارسها دون أن تعطى قدرا كافيا من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس إتخاذها كجزء أساسي من عمل هذا المدير .

ويمثل اتجاه إتخاذ القرارات كأساس للعملية الإدارية تطورا رئيسيا وهاما في التفكير الإداري وفي نظريات التنظيم الإداري ، باعتبار إتخاذ القرارات هو الركن الأساسي في العمل الإداري . فالعمل الإداري في أي تنظيم يمكن تحليله بسهولة إلى مجموعة من القرارات المتشابكة المتداخلة .

وتشمل عملية إتخاذ القرارات كافة جوانب التنظيم . وهي لا تقل في أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء الفعلي أو التنفيذ العملي . وعلى هذا الأساس فإن أي تفكير في عملية الإدارة والتنظيم ينبغي أن يركز على أسس وإجراءات إتخاذ القرارات كناحية أساسية من نواحي تحليل العمل الإداري .

والسؤال الآن : ماهو القرار ؟؟

هو في تقديرنا منهج للتصرف ، يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة . ومن هنا فإن صنع القرار أو إتخاذه يتضمن عددا من العمليات هي :

(١) الاختيار

(٢) أن يكون ذلك الاختيار نتيجة لنشاط ذهني واع .

(٣) أن يكون موجهها نحو غرض

ولولم يكن هناك مجال للاختيار من بين بدائل لا نستطيع أن نتخذ قرارات.. وإذا نحن تصرفنا بغير جهد موجه واع فإننا لا نستطيع أن نصنع قرارا . وإذا لم يكن أمامنا قصد وغرض فلن نصل إلى تحقيق نتائج .

ويجب على من يصدر هذه القرارات في تتابعها اللزم . فقد يتطلب الأمر أن يسبق قرار .. قرارا آخر وعندئذ يكون عامل الزمن في صنع القرارات هو في حد ذاته قرارا .

ويجب على من يصدر القرارات أن يكون واعيا لأن تصدر عنه هذه القرارات في تتابعها



اللازم . فقد يتطلب الأمر أن يسبق قرار قرارا آخر وعندئذ يكون عامل الزمن في صنع القرارات هو في حد ذاته قرارا .

كما يجب على المدير أن يطور عند نفسه فن اتخاذ القرار في الوقت المناسب لذلك . ويتضمن هذا الفن قرارات أخرى جانبية . فهناك تساؤلات كثيرة على صاحب القرار أن يطرحها على نفسه ، منها تفهمه الكامل للموضوع والمعلومات التي يلزم الحصول عليها ، ومدى تأثير القرار ، وهل هو منفردا صاحب السلطة في اتخاذ القرار أم أن هناك آخرين ينبغي أن يشاركوا فيه ، وكذلك مدى تأثير اتخاذ القرار الحالي على قرارات المستقبل .

وهكذا يتضح لنا أنه حتى في حالة اتخاذ أي قرار بسيط تبرز تساؤلات أخرى هامة . وسنحاول أن نرسم صورة مبسطة منطقية يستطيع بها كل صانع قرار أن يتقدم في عملية هذه . ثم نرى إلى أي مدى تتأثر قرارات أي مدير بالآخرين ، سواء كانوا أفرادا أو جماعات . وبعد ذلك نقدم بعض المساعدات لصنع القرارات التي أتى بها الاقتصاديون أو علماء الإدارة لتساعد في مواقف المخاطرة وعدم التيقن .

### (ب) مراحل اتخاذ القرار :

بالرغم من أن صنع القرار لا يمكن اختصار معادلته إلا أنه لا بد من مدخل مبسط للوصول إلى القرار . وأنه مما يساعد في هذا الصدد أن تشير إلى بعض المداخل في صنع القرارات كدليل مرشد لتساعد كل صانع قرار في عملية ، فضلا عن تقويم القرارات التي سبق واتخذت . وهذه المراحل التي نسوقها قد تقع على الترتيب الذي نوردها به ، وقد تكون على غير هذه الصورة . فليست هناك حتمية لهذا الترتيب في الممارسة العملية ، إلا أنه من المفروض طبقا للأسلوب العلمي أن يمر القرار بالمرحل الآتية :

- ( ١ ) التعرف على المشكلة<sup>(١)</sup> وتحديدتها .
- ( ٢ ) تشخيص المشكلة .
- ( ٣ ) بحث البدائل المتاحة وتحليلها .
- ( ٤ ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل .
- ( ٥ ) تقييم البدائل والاختيار من بينها .

### (١) التعرف على المشكلة وتحديدتها :

المشكلة الإدارية عبارة عن موقف يواجه المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه . ومن صفات هذا الموقف الغموض والتعارض بين عدة أمور . وتحديد المشكلة وبلورتها يتطلب ضرورة الإجابة على عدة أسئلة .

- ١ - ما هو نوع المشكلة ؟
- ٢ - كيف نشأت هذه المشكلة ؟
- ٣ - ما هي النقاط الجوهرية أو الهامة في المشكلة ؟
- ٤ - لماذا نريد حل هذه المشكلة ؟
- ٥ - ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

(١) نستخدم تعبير مشكلة هنا بالمعنى الواسع الذي يشير بشكل أو آخر إلى مواجهة مشكل ( حالة أو مشكلة ) ومن ثم فإنه يحتاج إلى تحليل للتعرف على عناصره ومكوناته للتوصل إلى الحل أو القرار المناسب ، أو اختيار ذلك الحل أو القرار من بين عدد من البدائل .

هذه الأسئلة وغيرها الغرض منها أن يكون صاحب القرار ملماً إماماً تاماً بجميع جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها وفروعها ، وعالماً بظروف البيئة التي يحيا فيها ، وبجوانب المجتمع الذي توجد فيه المنشأة . ولعل أهم نتائج الحصول على إجابات لهذه الأسئلة هي التوصل إلى قرارات سديدة تنتهي إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار . وصاحب القرار هو الذي يقر أهمية المشكلة وأهمية اتخاذ قرار بشأنها ، وهو الذي يستطيع أن يزن الجهود المترتبة على اتخاذ مثل هذه القرارات ، مقدراً ما لهذا الجهد وما للأموال التي ستصرف في شأنها من فوائد تعود على تقدم ونمو العمل والإنتاج .

وعندما يتم التعرف على المشكلة تبدأ عملية أخرى أكثر صعوبة ، ألا وهي عملية تحديد أبعاد المشكلة . فقد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات والفروع التي يستطيع صاحب القرار أن يضيق حدودها ليعين المشكلة التي سيقوم بإصدار قرارات بشأن حلها . فيتجنب بذلك مواجهة كم ضخم من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل أكيد لأي منها .

ولما كانت عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة دوماً ومتكررة فإن اتخاذ قرار في موضوع ما يستتبع غالباً اتخاذ قرارات فرعية في موضوعات جانبية متعلقة به أو منبثقة عنه . ويتوقف تكامل هذه المراحل ومناقشة تفاصيل المشكلة وجوانبها على أمرين هامين : أولهما : الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار : فكلما كان الوقت أطول أتاح ذلك لصاحب اتخاذ القرارات الفرصة لاستكمال المعلومات وإتمام الدراسة ومناقشة الجزئيات والتفاصيل ، وبالتالي كان القرار أدق وأفضل .

وثانيهما : أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان ، لأن التأجيل يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه .

## (٢) تشخيص المشكلة :

### ١ - جمع البيانات والمعلومات :

بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي يتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها ، يبدأ في دراسة كل ما يحيط بهذه المشكلة من حقائق وملاحظات وظروف . ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة . فإذا اتضح له أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها فعليه أن يطالب باستيفاء هذه النقاط ، شأنه في ذلك شأن الطبيب الذي يفحص المريض ويسأله ويدقق في سؤاله ثم يطلب منه إجراء التحليلات والأشعات قبل أن يصدر قراره باستخدام دواء معين لعلاج مرضه .

ومن الأوفق في هذا المجال أن يحدد المدير شكلاً نمطياً بسيطاً للمعلومات التي يريد الحصول عليها ويرى أنها تساعد في إصدار قراراته . كأن يعد جدولاً أو استمارة ويحدد محتواها الموضوعي ، لكي يساعد مصادر المعلومات على سهولة استيفاء بياناتها وإرسالها إليه في الوقت المحدد ، كما يساعد الجهة المطلوب منها البيانات على حسن ترتيبها وعلى دقة التعامل مع

الأجهزة المعنية . ولا بد بالتالى من تحديد الأوقات الدورية التى تصل فيها هذه المعلومات إلى المدير لكى يساعده هذا على استقرار عملية اتخاذ القرارات ، ويمكنه من سرعة استكمال المعلومات فى حالة وجودها ناقصة أو ورودها غير مستوفاة .

## ٢ - تعريف المشكلة :

يتوقف التعريف السليم للمشكلة على استخدام المفهوم الذى يسمى العامل المحدد Limiting Factor . وبالوصول إلى هذا العامل المحدد يصل المدير إلى صلب التعريف الواضح وتبقى من حوله مشكلات بسيطة . ومعلوم أن المشكلة الرئيسية فى خواصها تكون على صلة بسلسلة من مشكلات أخرى . ومن أقصى ما يمكن أن يحدث فى هذا المجال هو أن يجد المسئول ، بعد تعريف المشكلة ، أنها باقية حتى بعد الوصول إلى العامل المحدد ومحاولة حلها . ويتضمن التشخيص السليم البحث عن العلل المحيطة ، وتحديد الأسباب التى تدعو الحاجة إلى القرار ، فضلا عن العوائق التى تقف فى طريق الأهداف . عندئذ يكون التعريف الواضح للمشكلة ملحا . فلو تصورنا طبيبا جاءه مريض يشكو آلاما فى معدته ثم سجل ما يسمع فى سجله وسكت ، لما كان بذلك قد فعل شيئا . إنما على الطبيب فى هذه الحالة أن يقرر أسباب الألم بالضبط ، ويعرف معوقات الحل وحدوده ، فقد يجد البرء فى قرص من أقراص المسكنات العادية فحسب .

إذن تشخيص وتعريف المشكلة هو من خطوات العلاج ، وإعادة التقييم وتقليب الاعتبارات المثارة يساعد على جعل عملية صنع القرار واقعية وعلى اتصال بتغير الظروف .

### (٣) بحث البدائل المتاحة وتحليلها :

تؤكد الدراسات الحديثة أن الخطوة الثالثة فى عملية صنع القرار هى البحث عن منهج قويم للتصرف ، والتحليل الكمي لاحتتمالات التابع لكل بديل يمكن إدراكه . وهذه الخطوة تتضمن عملية بحث وعملية تحليل . أما عن الأولى فإنها عملية إبداع فنى أما الثانية فإنها تدخل فى الحقل العلمى للدراسة وتبنى على مفهوم الاحتمالات .

## - دور العملية الإبداعية :

والإبداع عند المدير دائما من أهم الخواص التى يستحب بل يجب أن تكون فيه . ومن الصعب فى الأمور التافهة الجارية أن تقف على شيء واضح يدلك على ملكة الإبداع لدى المدير . وإنما يمكن أن نلاحظ هذا جليا عند رسام أو موسيقى أو مهندس مبانى وإذا مارا قبت مهارته تتطور إلى درجة عظيمة من خلال الأعمال المعروضة . ولقد كان لكثير من المشروعات حظ النجاح بسبب رأى إبداعى من المنظم المختص . وعند كل إنسان منا بدون شك بعض القدرات على تطوير الأفكار الجديدة وتنميتها . ويجب ألا نبذ أو نوقف هذه الإمكانيات بأن نستمر فى السير على نمط واحد ونموذج لا يتغير . وهذه الخطوة تتوقف على تنمية نوع من الاتجاه Attitude نحو رؤية خبرات الحياة ، وعلى طريقة مستقلة فى التفكير وفى التساؤل لماذا لا يخرج الإنسان عن المدار التقليدى ؟ ولماذا لا يخرج عن المألوف ؟ ومن الأساليب المقترحة لتنمية ملكة الإبداع :



- استخدام المناقشات لالتقاط مافي أذهان الناس . فكم يفيد النقاش مع أولئك الذين يمكن أن تدرك عقولهم الأفكار الحديثة .

- كذلك فإن أسلوب الأذهان من خلال استماع للناس وتلفيف الفكرة في دائرة الاجتماع بين الحاضرين ، وادخال مايقال حولهم أو تقويم ما يقال سواء بالخير أو بالشر ، وتسجيل كل هذا لتقويم منفرد هادىء من لدن صانع القرار .

#### (٤) تحليل مزايا وعيوب كل بديل :

يمكن دائما تنظيم البحث عن البدائل الممكنة بالتعرف على الخواص المرغوبة في الحل السليم . ومعلوم أن الكثيرين منا قد يبرق في أذهانهم أفكار جديدة ولكنها سرعان ما تفلت من الذهن بنفس الطريقة التى دخلت بها وتنسى . فعلى كل مسئول عن صنع قرارات أن يحاول كلما استطاع إلى ذلك سبيلا أن يدون على الورق أمثال هذه الأفكار ، ربما لاعتبارات مستقبلية . وطالما يكون الانسان فى وضع يحلل فيه أنواعا من البدائل فإن من أبسط العمليات إدراج المزايا فى جانب والمضار فى الجانب الآخر . فإذا انتهى من تحديد القائمة استطاع أن يختار . ولكنه من المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذى وصلت مزاياه إلى عشر فى مقابل البديل الذى وصلت مزاياه إلى خمس ، تأسيسا على مجرد العدد . إذ لا بد من وزن هذه المزايا بعناية تامة وإعطاء كل ميزة قدرها وأثرها .

واختيار عدد البدائل التى تؤخذ فى الاعتبار هى بذاتها قرار صعب . فلكى نختار من بين بدائل لا بد أن يكون أمامنا على الأقل بديلان . وعلينا ألا ننسى ، مهما كنا مهرة فى إيجاد البدائل ، إن العقل البشرى لا يستطيع بحال أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل . وعلى هذا تكون الخطوة التالية دائما هى حصر هذه البدائل المتاحة فى أقل عدد ممكن لتدرس دراسة تفصيلية تتضمن معرفة كل الحقائق المتصلة بها .

- طرفا القياس المنطقى :

( لو حدث كذا .... لكانت النتيجة أو النتائج كذا ) .

ويتضمن كل قرار ( لوات )<sup>(١)</sup> .

وهى هنا ليست من النوع الذى يعطل أو يدعو الى التردد . وإنما هى كشف ذهنى لما عساه أن يحدث لو أن شيئا ما تقرر . فإن من الخطأ الشائع فى اتخاذ القرارات السريعة أخذ النتائج فى الاعتبار بغير مراعاة لـ « لو » . ولذلك وجب علينا أن ندرب أنفسنا على الافتراضات واليقظة .

وقضية القياس فى مسألة صنع القرارات قد تكون موضوعية ، وقد تكون ضربا من الحكم الصادر على أساس من قيم الشخص صاحب القرار . والتفرقة تكون هامة عندما نختبر صحة الاختبار . ذلك أن الحكم الموضوعى يمكن اثباته بوسائل الملاحظة والقياس ، أما الحكم من خلال قيمة . Value فلا يمكن قياسه إلا من خلال رؤية شخصية . ومن المرغوب فيه إذن

(١) جمع حرف « لو » إن صح جمعها على هذا الوجه .



الوقوف على مدى التحيز Bias أو الانحراف Deviation إن وجد . وللأسف قد لا نستطيع مع طول المدة في دوامة العمل أن نكشف مدى هذا التحيز أو الانحراف الذي يصدر أساساً من قيم شخصية . والصحيح أنه كلما استطعنا أن نعمل بالقياس بعدنا عن الانحراف ، وأسسنا قراراتنا على الواقع والحقيقة . وبغير ذلك يكون القرار أمراً شخصياً يتعرض فيه الحكم للخطأ .

#### (٥) تقييم البدائل والاختيار من بينها :

تعتبر الخطوة الصعبة في عملية اتخاذ القرار هي عملية صنع القرار Decision Making Process ، وفي هذه المرحلة تكون عملية ترتيب الاختيارات عملية هامة جداً . ويتضمن الاختيار المقارنة بين عدد من المجموعات Sets والتقاط البديل الذي يبدو أكثر حكمة تحت ظروف معينة . والأسلوب الأفضل والأمثل يتوقف على المشكلة التي في يدنا ، والموقف والشخص الذي يصنع القرار . فإذا بدا أن الاختيار شيء بسيط فقد يعني هذا نظرة غير دقيقة لكل العوامل ، أو مهارة فائقة من صانع القرار في تقليل عدد العناصر الأولية وحصرها في مجموعة منسقة .

والنقطة الهامة في هذه المرحلة من عملية صنع القرار هي عملية اختيار القرار . وقد يتحكم في تحديد الاختيار عدد من الأمور ، مثل الميل إلى اختيار البديل الأقل مخاطرة أو الميل إلى اختيار البديل الذي يتمثل فيه الإطمئنان الذهني لصانع القرار ، أو الطريقة التي يرى أنها ترضي ما يتوقعه الآخرون ، أو الطريقة التي تفرض نفسها وقوتها . وعند هذه المرحلة يجب على متخذ القرار أن يرسم بوعى كاف لنفسه نوعية اختياره .

ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية التي تستخدم في عملية صنع القرار فإن الاختيار البديل يركز على نظام القيم الشخصية لصانع القرار نفسه . فعليه إذن أن يسعى حثيثاً لمعرفة نظام قيمه ، حتى يكون لديه دليل يرشده في الوصول إلى الاختيار النهائي .

#### (جـ) تنفيذ القرار :

المفروض أن القرار يتخذ لينفذ . فليس القرار قراراً على الورق ، ولكنه قرار يحدث أثراً ويحقق نتيجة . وهذا يعني أن الآخرين طرف . ولذلك فإن القرار لا بد أن يصلهم وأن يهيء المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه . وعلى الرغم من أن هذا العنصر ربما يعتبر خارجاً عن نطاق عملية اتخاذ القرار إلا أنه عادة يؤثر في العوامل الأخرى للعملية .

ونجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ولكنه يعتمد كذلك على فعالية التطبيق . فالقرار قد يروق لمن صنعه أو أصدره ، ويبدو في نظره طيباً وسليماً . بينما هو في نظر الآخرين متسرع وغير سليم . وتطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ . وعلى هذا فإن المنظمة كل فيما يخصه يجب ألا تعطي فقط مجرد القرار ولكنها ينبغي أن تحاط علماً بالعوامل الأساسية التي أخذت في الاعتبار للوصول إلى هذا القرار . ( بناء على كذا ... وبناء على كذا ) .

## (د) صنع القرارات من الجماعات :

عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها وتزداد فيها حجم المشكلات عندئذ قد نجد أن القرارات تتبع من سلسلة من الاجتماعات ، يواجه فيها المدبرون معا هذه المشكلات وتسمى لقاءات الجماعات هذه تسميات عدة ، منها :

- |                |                             |
|----------------|-----------------------------|
| Conferences    | ١ - المؤتمرات               |
| Committees     | ٢ - اللجان                  |
| Boards         | ٣ - المجالس                 |
| Task Forces    | ٤ - فريق العمل المهمة       |
| Staff Meetings | ٥ - اجتماعات مديري الادارات |

ويمكن أن يكون صنع القرار من اختصاص لجنة ما . واللجان الرسمية هي نوع واحد فقط من أشكال كثيرة جدا لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعة .

ونتيجة لذلك فإن على المدير أن يكون متفهما تماما لهذه الإمكانيات ، حتى يمكنه أن يجد إجابات لأسئلة كثيرة ترد على ذهنه في مجال اتخاذ القرارات عن :

(١) التوسع في صنع القرارات بواسطة مجموعات في المنظمة .

(٢) ما هي المشكلات التي يكون من الأفضل أن تتخذ فيها قرارات بهذا الأسلوب . وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان ، فمنهم من يستبعدونها ومنهم من يستخدمها الاستخدام الكامل . ولكي يقرر أي إنسان اتخاذ أسلوب اللجان في عمليات صنع القرارات من عدمه لابد من أن يتبين المزايا والمضار . فبعض المشكلات تفرض أن يكون القرار فيها من اختصاص لجنة أو جماعة . فأى قرار يتطلب آراء فنية من خبراء من شأنه أن يشجع على إحالته إلى لجنة . وعادة تكون مهمة اللجان استشارية . أما اتخاذ القرار فإنه يكون بيد رجل واحد على قمة السلطة .

كذلك فإن القرارات التي يتضمن تطبيقها ومجالها إدارات كثيرة فإنها تتطلب وسيلة تشترك بها هذه الإدارات في عملية صنع القرار . وتعتبر اللجان من الوسائل الفعالة التي يمكن بواسطتها الحصول من كل إدارة من الإدارات المعنية على تعليق في شأن القرار الذي يوشك أن يتخذ . ونبين هنا المزايا والمضار التي تأتي من صنع القرارات بواسطة اللجان .

### (١) المزايا أو الإيجابيات :

١ - يمكن استكشاف القرار من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة أفراد متخصصين في لجنة .

٢ - يمكن زيادة تحفيز الأفراد على حمل القرارات محل التنفيذ ، نتيجة شعورهم بالمشاركة في عملية صنع القرار .

٣ - اللجان عبارة عن وسيلة تدريب للأعضاء في عملية صنع القرارات .

٤ - تتيح اللجان فرصة عرض اهتمامات الجماعات المختلفة .

٥ - تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع ، فإن فكرة نيرة تصدر عن عضو

في اللجنة يمكن أن يليها سلسلة من ردود الفعل المفيدة تصدر من أدمغة الحاضرين وتفيد في قدح الأذهان .

## (٢) المضار أو السلبيات :

- ١ - من الواقع الذي نلاحظه أن منهج أعضاء اللجان يقرب من أسلوب الدردشة أكثر من الأسلوب العلمي .
- ٢ - إذا قدرنا الوقت الذي تستغرقه اجتماعات اللجان فإن هذه اللجان تكون غالبية التكاليف إذا لم يكن هناك ما يبررها .
- ٣ - إذا كان القرار يجب أن يتخذ حالا وسريعا فان عنصر الوقت هنا قد يشكل ضررا ، لما تنفقه اللجان عادة من مناقشات قد تطول .
- ٤ - ربما تقود الجماعة في اللجان مساومات تؤدي إلى لا قرار .
- ٥ - في أحيان كثيرة يمهّد المساعدون لرئيس الجلسة بآراء يعملون مسبقا أنها له وتمثل وجهة نظره . فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنه صدر من نفس هذا الشخص الرئيس . وتصبح اللجنة مجرد إطار وشكل .
- ٦ - وأخيرا فإن اللجان قد تخرج أحيانا بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسئول عنها .

## (هـ) علاقة عملية صنع القرارات بوظائف الإدارة :

### (١) علاقة وظيفة التخطيط بصنع القرارات :

التخطيط عبارة عن افتراض لما سيكون عليه الحال في المستقبل ، وذلك من خلال خطة تبين الأهداف المطلوب التوصل إليها ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط سير العمل ومراحله المختلفة ، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال . ومن ذلك نرى أن خطوات وظيفة التخطيط تقترب من خطوات عملية صناعة القرارات . فهي تعتبر سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل . فتتضمن ما يجب عمله ، وكيف يتم ومتى يتم .

### ( ٢ ) علاقة وظيفة التنظيم بصنع القرارات :

يعرف التنظيم بأنه تحديد وتوزيع الواجبات على أشخاص في سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف . فالعنصر الأساسي في التنظيم هو الهدف ومعرفة الهدف وتحديد ، يساعدان على تحديد نوع وعدد الأنشطة التي يتبناها التنظيم وينفذها ، ونوعية العاملين اللازمين للقيام بهذه الأنشطة . وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية تحليل الأنشطة وتحديد مسئولية وسلطة اتخاذ القرارات المختلفة في مستويات التنظيم ، حتى لاتصبح عملية اتخاذ القرارات مسألة ذاتية تتعلق برغبة كل مدير ، مما يجعل التنظيم الفعال مستحيل التحقيق .

### ( ٣ ) علاقة وظيفة التوجيه والقيادة بصنع القرارات :

تتمثل المهام الرئيسية للقيادة في العمل على التأثير في الجماعة وتوجيه نشاطها ووضع الخطة

التي تكفل تحقيق الأهداف . وفي هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين وظيفة القيادة ووظيفة صنع واتخاذ القرارات .

( ٤ ) وظيفة الرقابة وعلاقتها بصنع القرارات :

الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة . وتعتبر وظيفة الرقابة مكاملة لعملية اتخاذ القرارات ، حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل . والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضي .



## ثانيا : مفاهيم وأساليب في اتخاذ القرار

كانت المناقشة السابقة عن صنع الأفراد والمجموعات للقرارات تمثل تصورا نظريا مبسطا لهذا الموضوع ، يمكن أن نفيد منه في المحيط العلمى .

وموضوع « صنع القرار » يسترعى انتباه الاختصاصيين في كل مكان . وقد أمكنهم الخروج بعدد من المفاهيم والأساليب الأساسية التى تتعلق بتطوير وتحسين القرارات الإدارية .

وسوف نختار من أنظمة مختلفة بعض المفاهيم والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار ، وكذلك الأداة الفنية الرئيسية التى استخدمها المديرون واستطاعوا أن يطوعوها حتى جعلوا

من عملية صنع القرار عملية علمية أو على الأقل عملية خاضعة لنوع من المنهجين . ونبدأ بالمفاهيم الاقتصادية ، لنرى كيف تفيد المدير في صنع القرار :

(أ) المدير كرجل اقتصاد :

إذا تأملنا موضوع الاقتصاد وتركيزه على القدرة ( العرض ) في مواجهة تلبية حاجات إنسان ( الطلب ) ، فإن التصور هو أن الإنسان تحفزه أمور اقتصادية . وعلى هذا يكون معين صنع القرار عند المدير معيننا اقتصاديا . وهو على هذا الحال عليه أن يتصرف بحكمة ، فيخصص الموارد المتوفرة بطريقة تزيد من أرباحه . والمحور الأساسى الذى يدور حوله نظر المدير كرجل اقتصاد هو البدائل التى يحصل من خلالها على أفضل النتائج للارتفاع بالربح إلى أقصى ، وللنزول بالمصروف إلى أدناه . ويرتكز الأمر في هذه الحالة على مايلي :

(١) أن يكون المدير على معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وأن يعرف كذلك نتائج كل بديل .  
(٢) أن يكون في متناول المدير ما يختاره ، وأن يستطيع إنجاز العمليات وأن يستخدم كل ما حول ذلك من معلومات في صنع القرار .

(٣) أن تكون المعلومات المتصلة بالأهداف والمخرجات والبدائل جاهزة للاستخدام عند الطلب ، وخالية من التكلفة على جانب صانع القرار .

(٤) ألا يكون هناك تعارض ، من ناحية اقتصادية بين أهدافه وأهداف المنظمة .  
ومن أول وهلة ندرك أن الصعوبة الأولى في هذا تتمثل في أنه يتعذر أن يتسنى كل ذلك - في الواقع - للمدير الإدارى . ولكن هذه النظرة الاقتصادية تمد الإدارى على كل حال بمفاهيم في صنع القرار . ذلك أن الأسلوب يساعد بغير شك على تحليل الاستخدامات والموارد بالشكل الذى يقرب صانع القرار من الأمر المثالى أو على الأقل من الأمر المقبول .

والصعوبة الثانية ، أن المدير عند تطبيقه لهذه المفاهيم الاقتصادية يجد أنه مضطر لمراعاة أهداف إضافية أخرى ليست اقتصادية محضة . فمثلا نجد في منظمة واحدة أن مدير المبيعات يرى أن حجم المبيعات وزيادة الدخل هدف أساسى له ، في الوقت الذى يرى فيه مدير الإنتاج أن هدفه الأساسى خفض التكلفة . وعلى هذا قد لا يكون الحل المفضل للمستوى الأدنى في اتخاذ القرار هو دائما بالأمر المناسب للجهاز الأعلى الذى يحكم الإنتاج والمبيعات معا .

وهكذا نجد أن للمفاهيم الاقتصادية قيمة عظيمة وهامة كوسيلة لتخصيص موارد المنظمة حتى تستمر في مواجهة الحاجات الاقتصادية لعمالها .

#### (ب) التكلفة الاقتصادية :

فكرة الاقتصاد بالنسبة للتكلفة أنها تضحية وقياس التكلفة يتضمن محاولة تقدير التضحية التي تنشأ نتيجة لقرار معين . ونظرا لأن القرار الذي يتم في الحاضر تنسحب آثاره على المستقبل ، فلا بد للمدير من أن يقدر آثار هذا التابع من حيث التكلفة والتضحية المترتبة على القرار .

#### استخدام المحاسبة :

بينما تقدم المفاهيم الاقتصادية الأسس النظرية لكثير من القرارات فإن كل مدير يحتاج الى أساليب يحلل بها المعلومات المتاحة له عادة . وقد كانت المحاسبة هي اداة الادارة منذ عرف نظام القيد المزدوج في امساك الدفاتر منذ القرن الخامس عشر الميلادى . ذلك أن الوظيفة الرئيسية لهذا النظام هي التركيز على تسجيل وتصنيف الدخل والمنصرف ومن ثم فانها تصبح مصدرا يمد المدير بعدد من المعلومات من خلال :

١ - تسجيل وتصنيف الموارد والالتزامات بغرض تقديم بيان بالمبادلات Trans Actions .

٢ - تقرير وضع حالة المنظمة بطريقة منظمة في مواعيد معينة .

٣ - قيد الدخل والمنصرف خلال فترات من الزمن محددة .

٤ - مراجعة السجلات والتقارير حتى يستطيع من يهمل الأمر خارج المنظمة ( حملة الأسهم والدائنون مثلا) أن تصلهم المعلومات عن العمليات المتعلقة بالمنظمة .

ولقد جرى الأمر سنين طويلة على أن تعمل المفاهيم الاقتصادية مستقلة عن الوظائف المحاسبية ، فالاقتصاديون يرون أن المعلومات اللازمة يجب أن تكون الدخل والتكلفة المستقبلية ، في الوقت الذي لايزيد المحاسبون على أن يقدموا تسجيلا وتفسيرا لدخل وتكلفة المدة المنتهية . وكلا الاتجاهين لا يساعد المدير على أن يتخذ القرار .

ولعله كان من حسن الحظ أن ينضم فريق من الاقتصاديين وفريق من المحاسبين في العقود الأخيرة الماضية ليصلوا الى جسور وحلقات وصل بين هذين المجالين الرئيسيين (الاقتصاد الادارى ، والمحاسبة الادارية) ، وليقدموا أدوات فنية جديدة موجهة نحو مساعدة المدير على اتخاذ القرار . ومن بين الأدوات التي تم التوصل إليها :

٣ - أسلوب Tailored Cost Analysis

٤ - أسلوب Breakeven Analysis

وهذين الأسلوبين يمكن استخدام التسييب الاقتصادى فى التطبيق مع المعلومات المتاحة ، بالإضافة الى أسلوبين آخرين من مجال المحاسبة هما :

- أسلوب Ratio Analysis

- وأسلوب Unds Analysis

وكل هذه الأساليب مجتمعة تتخذ معلومات في شكل يسمح بتوظيفها في عملية صنع القرار .

(ج) الرجل الإداري :

وقد جاء سايمون H.A. Simon ليصف «اتخاذ القرار» في «السلوك الإداري» ، فأكد على عدة مفاهيم تساعد على تفهم القرار في المنظمات ، واستخدام لفظ «الرجل الإداري» Administrative Man بدلا من الرجل الاقتصادي Economicman في ما أراد أن يرسمه من صور<sup>(١)</sup> .

فالرجل الإداري كما يصفه سايمون أكثر انسانية . فهو دائما يبحث عن حل مرضي . وهذا الحل المرضي ليس بالحل الأمثل . وقد أشار سايمون الى مفهوم «الرشادة المحددة» كتعبير مفيد في وصف «صنع القرار الإداري» ، فهذه الرشادة المحددة تعترف بمحدودية القدرة الانسانية - مهما بلغت - عن الاحاطة بكل البدائل والتنبؤ بكل ما يمكن أن يحدث من نتائج وآثار ، فذلك يتجاوز قدرات البشر . ويركز على أن ما يمكن عمله هو حسن استخدام المعلومات التي تقدمها البيئة . وعلى هذا فالمدير يصنع قراراته محكوما بمحددات . وهو يبحث عن البدائل عندما لا يقتنع بمخرجات الحاضر فقط . وتقدير عدم رضاه ، أو اقتناعه يتوقف على مستوى طموحه ، وعلى الآثار المتوقعة لما عساه أن يكون الناتج عن تصرفه .

فلو اننا أخذنا مثلا حالة موظف من الموظفين غير راض عن راتبه . فانه يبحث عن بديل لتحسين هذا الراتب ، بايجاد الوظيفة التي تعطيه الراتب الأعلى . ولكن هذا الراتب قد يزيد من مستوى طموحه . وحالة الرضا هنا تتوقف على أي الأمرين يكون له الغلبة على الآخر . ويتمركز الموضوع الرئيسي في هذا الوصف السلوكي لعملية «صنع القرار» في مسألة الوصول الى حل مرض ، والذي ليس بالضرورة هو الحل الأمثل أو الأفضل . وقد لاحظ سايمون أن الانسان العادي يحاول أن يصنع القرار بالبحث عن بدائل مرضية . وقد سمي محاولته هذه «تضحية» بخلاف محاولة «الأفضل» التي يسعى اليها رجل الاقتصاد .

هذا الوصف الذي سقناه عن «الرجل الإداري» له تطبيقات كثيرة ، منها :

(١) استخدام «صانع القرار» للمعلومات الأكثر راحة والأقل تكلفة . فهو مقتنع بأنه لا يستطيع الاحاطة الشاملة الدقيقة بكل المعلومات .

(٢) فان العملية تتكرر ، ويتوقف ذلك على العلاقة بين ما يمكن تحقيقه في الواقع وبين مستوى الطموح .

(٣) أن يدخل في العملية ترتيب الأفضليات . وهذه تتأثر بالادراك والخبرة والأهداف القريبة والمعتقدات والقيم .

ونتيجة هذا «الوصف» فإن «رجل الإدارة» ينظر الى الرشادة على أنها تمثل القرارات التي

1) Herbert A. Simon , Administrative Behavior , New York , Macmillan , 1976 .



تمكن الفرد من تحقيق هدفه . فبينما يبدو أن القرار الرشيد بالنسبة لشخص ما له مجموعة معينة من الأهداف Set Of Goals مثلا الدخل المرتفع أو المركز الممتاز ، نجد أن هذا القرار لا يكون هو القرار الرشيد بالنسبة لشخص آخر له مجموعة أخرى من الأهداف أو الأولويات ، مثل الأمن أو توفير الوقت الكافي للاستمتاع بالحياة .

وعندما نحول هذه النظرة في عملية «صنع القرار» من النطاق الفردي الى دائرة المنظمة ككل ، مستخدمين هذا الوصف السلوكي ، فالتنا نرى أن المشكلة يمكن أن تحقق وحدة من «صنع القرار» بين مجموعة من الناس لهم سلسلة مختلفة من الاختيارات . وهذه الوحدة تتأق من التعاون وقبول الأفراد لمجموعة عامة من أهداف المنظمة . فمن خلال أشباع حاجات المنظمة يعرف الفرد أن هناك حدودا لقراراته يعمل في نطاقها . وهذه الحدود هي من نوع الرقابة الاجتماعية التي تحدد حرية الفرد في صنع القرارات . إذن هناك مجموعة من العوائق تضعها البيئة الخارجية (الثقافة - الحكومة - العملاء .. الخ) ، فضلا عن قيم الفرد . وكل هذه تمدا بالإطار اللازم لقرارات الفرد في محيط ونطاق المنظمة . ومعنى ذلك أن المدير الذي يواجه بطلب رؤوسه زيادة مرتبه أو ترك العمل الى منظمة أخرى ، فان هذا المدير يحاول أن يصل الى حل مرضى ، بعد أن يأخذ في اعتباره أمورا ، مثل سماح البنود المالية ونتاجية هذا الرؤوس الذي يرغب في ترك العمل ، وسياسية المنظمة الخاصة بالمرتبات ، والتعليقات النظامية ، ومسائل أخرى كثيرة تحد من تصرفه وفي اطارها يسعى للتوصل الى الحل المناسب المقبول ، وأن كان لا يصل الى الحل الوحيد الأمثل .

#### (د) الادارة العلمية :

أمدنا حقل الادارة العلمية بأمر متقدمة جعلت عملية اتخاذ القرار أكثر عملية . ويركز هذا الحل على المفاهيم الكمية والاحصاءات . ويتصل الموضوع عن قريب بما يسمى «بحوث العمليات» . ولقد أصبح من الضروري حتى في هذه المقدمة لادارة الأعمال أن نلم سريعا بالمفاهيم الجديدة ، حتى ولو كانت خارجة عن نطاق الدراسة ، نظرا لأن هذه المداخل الكمية تقدم مساعدات هائلة لعملية اتخاذ القرار ، وتقدم أمثلة كثيرة مبسطة في تقنية وتبسيط وتحسين صنع القرار .

#### المصطلحات :

بالنظر الى أن القرارات ، حتى البسيطة منها ، تتضمن عناصر معقدة (متغيرات سببية عديدة - كثير من البدائل) ، وأنه حتى بالنسبة لهذا الرجل الادارى الذي يمكن أن يضحى ، عليه أن يجد الطريق الذي يعالج به كل هذه التعقيدات ، ولأن الطريق المعتاد هو تفتيت المشكلات الى الحد الذي يمكن معه تعريفها حتى يمكن الوصول الى اجابات مؤكدة . لهذه الأسباب فان العلم الادارى يفيد من النماذج Models المستخلصة من دنيا الواقع والمواقف الواقعية . فمثلا نتصور المياه ، التي تنساب في المواسير لتصب في الحوض وكأنها النقود التي تنساب في عالم الاقتصاد أو في منظمة أعمال . وعندئذ نجد أمامنا نموذجا رمزيا أو رياضيا يمكن



أن يستخدم رموزا لتصوير العلاقات بين المتغيرات . وهذه الرموز هي التي تسمى «معادلات»  
Equations

ولهذه النماذج الرياضية قوتها كأدوات تحليل في «صنع القرار» . فكل رمز يمثل متغيرا ، ويمكن تعريفه بایضاح ، ويمكن اثبات العلاقة بين معظم المتغيرات المتصلة . وعلى هذا فان نموذج القرار يتكون من الافتراضات الهامة والمتغيرات والعلاقات المتصلة بالقرار . وبالاختصار فان هذا النموذج الرمزي يركز على الاعتبارات الكمية للمشكلة ، ويوجه اعتبارات الشخص الى مجموعة من العوامل وذلك بایضاح الافتراضات . وفي ضوء ذلك فاننا اذا ما تعاملنا مع الموقف كنظام مغلق محدد بالافتراضات المشروحة والموضحة فان صانع القرار يمكنه أن يقرر بدقة أكثر العوامل المتصلة بالبدائل والمخرجات الممكنة . وبذلك تكون النماذج طرقا ممتازة لمعالجة المشكلات المعرفية تعريفا حسنا ، ولكن طالما أنها تمثل مجموعة محددة من الخواص في حقيقة وواقع الحياة فان صانع القرار لا يزال يحتاج الى تفسير النتائج المتعلقة بحساباته ، وذلك بأن يأتي بعوامل أخرى غير متضمنة في ذلك النموذج الذي اختاره .

(هـ) الوظيفة الموضوعية :

كل نموذج لقرار يتضمن :

(١) وظيفة موضوعية : Objective Function

وهي تقرير رمزي لهدف صنع القرار ، مثل تضخيم الربح أو تقليل التكلفة ، وهكذا .

(٢) مجموعة من القيود أو العوامل المحددة .

(٣) افتراضات للعلاقات بين العوامل .

ويشير علماء الادارة الى هذه العوامل على أنها لا تدخل في نطاق سيطرة الشخص ، وعلى أنها أحداث تؤثر في مخرجات البدائل ولكنها خارجة عن قدرة تحكم الانسان . وفي الجانب الآخر فان صانع القرار يمكنه السيطرة على اختياره للاستراتيجية ، ويعرف خطوط ارشاد معينة لقراراته ، وهي ما تسمى بالقواعد التي تحكم القرار Decision Rules ومثال ذلك أن يختار رجل الأعمال استراتيجية تسويق من مقتضاها اعطاء خط كامل من الإنتاج ، مع اتخاذ خط واضح وقاعدة لقراره ، باسقاط أى منتج لا يغطي كل أنواع التكاليف .

وتختلف الظروف التي يضع في ظلها المديرون القرار على طول المدى من حيث التيقن التام الى عدم التيقن نهائيا . فالمدير قد يكون متيقنا في اعتقاده ويستخدم نمودجا يتفق مع ذلك ، حيث يتوقع أن كل العوامل مطابقة دون أن تلعب الصدفة أى دور . فاذا هو أراد أن يتعامل مع «الصدفة» Chance بطريقة كمية فانه يعد نمودجا احتماليا حيث يكون فيه تمثيل الكم مع الاحتمال .

(و) درجة عدم التيقن :

ولما كانت فكرة الصدفة أو الفرصة Chance تملأ أن هناك عددا من العوامل ليس لدينا عنها إلا القليل من المعلومات فان تداخل الصدفة في مسألة القرار يكون مخرجها استحالة السلامة ١٠٠ % .

وأفضل ما يمكن أن نعمله هنا أن نأخذ المتوسط ونتخذ القرار الذى يكون مرضيا بدرجة عالية . وعلى المدير عندما يواجهه مثل هذا الظرف أن يستمر فى اتخاذ قراره ، لأن عدم اتخاذ القرار سيكون تعسفيا . إذن فالمدير يتعامل مع عنصر الصدفة ، ولكن عليه أن ينمى عند نفسه مدخلا يستطيع به أن يفهم بشكل طيب المخرجات الممكنة ، وأن يقدر احتمالات الموقف من حيث نتائجه .. وأول معلم من معالم عدم التيقن هو أن تكون واعيا لنشوء الصدفة فى الموقف المتعلق بالقرار .

فإذا كان لدى المدير المعلومات الكافية بكل العوامل المؤثرة فى مخرجات القرار ، بحيث يستطيع أن يتنبأ بهذه المخرجات ١٠٠ ٪ فهو فى هذه الحالة يعمل فى ظروف التيقن . فلو تعلق الأمر بشئ فى المستقبل القريب ، وكان المدير قد مارسه مرات عديدة ويعلم آثاره ، فهنا يستطيع أن يقرر المخرجات المتوقعة ، ولا يجد نفسه محتاجا تحت مثل هذه الظروف النادرة لأن يحلل ما يسمى بعناصر الصدفة أو الفرصة . فإذا تضمن القرار ظروفا لا يعلم عنها المدير أى معلومات سواء بالنسبة للمخرجات أو الفرص النسبية لأى مخرج فانه فى هذه الحالة يكون عاملا فى ظروف عدم التيقن .

وفى مثل هذه الظروف لا يكون لديه أى معلومات بموجبها أن يجرى أى تحليل . وهنا يجبر أن يكون واعيا لحقيقة انعدام فرصته فى التنبؤ بالأحداث .

ولكن حتى فى مثل هذه الظروف والحالات التى لا يكون فيها العلم متاحا ومتخذ القرار ليس أمامه أى بيانات تاريخية ، أو أى فكرة عن أثر الحالات الخارجية ، أو أى تصرف يمكن أن يقوم به الآخرون ، فانه فى مثل هذه الحالات قد اقترحت عدة مداخل لصنع القرار ، منها : (١) إذا كان يفكر بتفائل فإنه قد يختار استراتيجية تمكنه من التعرف على أكثر المحركات Maximax Criterion ومثل هذا ، المحركات تتجاهل الخسائر والاختناقات الممكنة . وغالبا ما نجد المضاربين فى سوق الذهب أو أوراق اليناصيب والمغامرين فى مثل هذه الشئون يذهبون هذا المذهب ليواجهوا به موقف عدم التيقن .

(٢) إذا صمم المدير على الاعتقاد بأن الشئ الممكن فقط هو الذى سيحدث فانه سيتخذ استراتيجية يحصل بها على أقل الطيب الممكن . فهو يريد تحت أى ظروف سيئة أن يحصل على أفضل ما يمكن .

(٣) وأخيرا إذا لم يكن لدى المدير أى معلومات عن الاحتمالات والأمر الخارجية ، والمسألة كلها فى حالة غموض كامل ، فانه قد يختار طريقا يتوقع فيه ان للفشل والنجاح فرصة متساوية للوقوع . وهنا يتعامل مع الموقف وكأنه فى وضع يعلم بعض المعلومات عن مخاطره . فإذا لم يكن يعلم أى معلومات فليس أمامه إلا مجرد اعطاء كل ناحية فرصة متساوية فى الوقوع ، ويصدر القرار .

ولعل المديرين فى أيامنا هذه أكثر حظا من سابقهم ، فقد تقدمت الأدوات العلمية كثيرا ، بحيث أصبح فى إمكانها أمداهم ببيانات علمية كثيرة ومعلومات تجعل الواحد منهم لا يتصرف كثيرا فى ظل عدم تيقن ، حتى ولو لم يكن التيقن لديه كاملا .

وفي حالات المخاطرة ، هناك فرصة للمدير لكي يستخدم معلومات كافية يقدر بها احتمالات المخرج . والاحتمال قد يعرف على أنه النسبة المئوية للمرات التي يحدث فيها مخرج معين لو أن حدثا ما تكرر مرات كثيرة .

وكل مساعدات التحليل لمعالجة الاحتمال تتوقف على الطرق المختلفة التي يقدر بها المدير احتمالاته . وهي دائما تثبت ككسر أو نسبة مئوية كما تقول ح = ٥ % فكأنما الأصول هي ١ من ٢ أي أنها تحدث ٥٠ % في المرة .

ومن طرق تقدير الاحتمال تحت ظروف المخاطرة .

(وهي اسقاط ما نريده) 1) Priori Probability

(وتبنى على خبرة واقعية «احصائية» خلال فترة زمنية) . 2) Empirical Probability

(تبنى على خبرة شخصية أى مجرد رأى) . 3) Subjective Probability

هذا وتعتبر الخطوات التالية خطوات أساسية في تنظيم العوامل التي تؤخذ في الاعتبار في القرارات التي تتضمن احتمالات .

(١) يجب على صانع القرار أن يجدول كل البدائل الممكنة أو الاستراتيجيات التي يعتقد أنها معقولة ليأخذها في اعتباره . كذلك فإن عليه أن يقدر كل الحالات الطبيعية (الخارجية) التي تؤثر في نتائج هذه الاستراتيجيات .

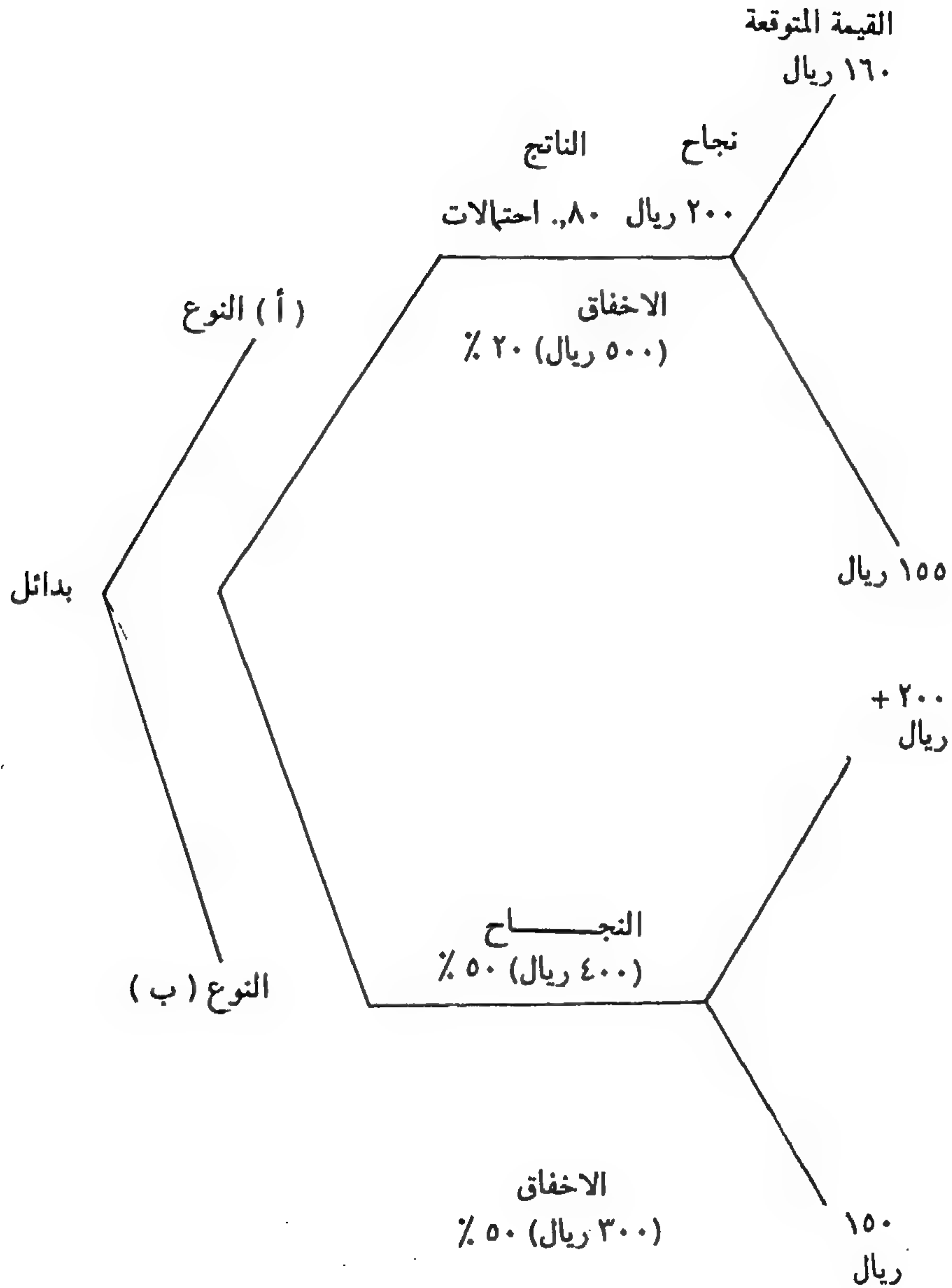
(٢) يجب أن يقرر شكلا كميا للاحتتمالات وتوزيعها . وهو في ذلك يضع مشاعره عن الفرص الخاصة بكل ناتج يتأتى مع كل بديل استراتيجي .

(٣) كذلك فإن على صانع القرار أن يقرر قيمة كل ناتج (وغالبا مايكون تقديره بالريال في مثل بلدنا) .

( ز ) شجرة القرار :

يمكن تصور رسم يعرفنا ببدائل الاستراتيجيات وتقديرات الاحتمالات ويبرز النتائج . وكل ما يحتاجه متخذ القرار هنا هو ايجاد وسيلة يميز بها النتائج . ووسيلته في القياس غالبا النقود ، وذلك بتقييم كل مخرج على أساس نقدي .

شكل رقم (١٤ - ١)  
الاستراتيجيات البديلة





## الفصل السادس عشر

### **البحث العلمي في مجال إدارة الأعمال**

- أولا : أهمية البحث العلمي ومشكلاته ومجالاته
- ثانيا : البحث الميداني في مجال إدارة الأعمال

## أولا : أهمية البحث العلمى ومشكلاته ومجالاته

مقدّمته :

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورا لم يسبق له مثيل في كل من مجالات الحياة . فقد أحدثت اتفاقيات انتاج البترول منذ عام ١٣٧٠هـ (١٩٥٠م) تغيرات ضخمة في مجالات لا حصر لها ، منها مجالات التعليم ، والتوسع السكانى ، والتطور الصناعى ، والتطور الاقتصادى ، والخدمات بمختلف نواحيها .

ومن خلال هذا التطور وبسببه تغيرت النظرة الى المدير . فبعد أن كان مسئولاً مسئولية كاملة عن منظمة أو منشأة ، يتصرف فى كل أمورها كيفما يترأى له ، مستندا الى الخبرة أو الفطنة أو بعد النظر .، تدخل العلم فى العملية الادارية فأصبح تنظيما وتقسيما للسلطات والمسئوليات وتوزيعها للعمل ، وأصبح هناك تعدد فى التخصص وتعدد فى النظم واللوائح التى يجب أن تراعى .

وبتحويل عدد من الادارات الحكومية الى مؤسسات انتقلت المؤسسة من الشكل الحكومى الى نظام الشركات التى تقيمها فى النهاية أسس نتائج الأعمال .

هذا التحويل يحتاج من دارسى الادارة الى عمل جاد وجهد علمى مستمر لتوضيح المفاهيم وتثبيت سمات المرفق العام ، وتوضيح أهداف التنمية والخطط والبرامج التى قصد بها مساندة حركة التطور السريع ، الى جانب جهد آخر أكثر عناء وأكبر أهمية وهو جهد البحث العلمى ، ودراسة المشاكل الناجمة عن التطبيق الادارى الحديث فى كل فرع من فروع التنمية والتطوير .

والجهاز الادارى للمملكة مايزال جهازا ناشئا وحديثا اذا ما قورن بالاجهزة الادارية فى البلاد الأخرى الأكثر تقدما . وقد تطور نشاط المنظمات والمنشآت والهيئات وتطورت الوظيفة وأصبح عصب النشاط كله الادارة والفرد العامل .

ولقد أحدث استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة فى كل فروع العمل والادارة كما أحدث تطبيق واستخدام الحاسبات الالكترونية ووسائل الإتصال الحديثة من داخلية وخارجية ، ووسائل الحفظ والطباعة والكتابة وغيرها ، انقلابا هائلا فى كل النظريات والدراسات والآراء ، وفى كل برامج العمل والتدريب ، مما جعل للطاقت البشرية فى مجال التنمية والعمل الادارى أهميتها الخاصة ، فالانسان هو الذى يضع النظريات والقواعد العامة موضع التطبيق ، وهو الذى يوجهها فى كافة مجالات الانتاج ويسخرها لصالح المجتمع والجماعات والأفراد .

وتسعى حكومتنا جاهدة لكى توائم بين التطور المادى الذى حدث فى مجالات العمل والادارة ، والتطوير البشرى الذى يجب أن يواكبه ويسير معه جنبا الى جنب . ومن جهودها فى ذلك أنها انشأت مركز الأبحاث والتنمية الصناعية ، ومعهد الادارة ، ومراكز للتدريب الفنى والادارى ، ومركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبدالعزيز ، ومؤسسات علمية وتدريبية فى

الجامعات الأخرى وفي كافة الوزارات والمصالح . كما وضعت الخطط والبرامج واللوائح الكفيلة بتهيئة الكفاءات العلمية المدربة واللازمة للعمل بجهاز الدولة وبالمؤسسات والمنشآت الخاصة والعامة . ووفرت لذلك الوسائل والامكانيات ، من مدربين وأجهزة ومكتبات ووسائل تعليمية على أعلى مستويات وأحدث ما وصل اليه التطور التكنولوجي في أرقى البلاد وأكثرها تقدماً .

ومن الواضح أن المملكة العربية السعودية في ظروفها الراهنة تعاني من مشكلة ندرة العنصر الانساني السعودي كما وكيفا بالنسبة لحجم التطوير الحادث والموارد المتاحة في كل دائرة من دوائر التنمية . وتشكل المعوقات التي صاحبت تنفيذ خطة التنمية الخمسية الثانية (١٣٩٥ - ١٤٠٠هـ) ، على سبيل المثال ، مجالات متعددة يمكن أن يطررها الطلاب والدارسون والباحثون . فقد أوضحت الخطة أن هناك نقصاً في مجال البحث والتطوير . وليس هناك من هو أولى بممارسة البحث بهدف التطوير في كافة المجالات الاقتصادية والإدارية من طلاب كليات الاقتصاد والإدارة بجامعات المملكة . وينبغي أن تتجه بحوثهم في كافة المجالات للتوصل الى نتائج يمكن الانتفاع بها في وضع السياسة العامة أو وضع الخطط أو معالجة مشاكل العاملين وعوائق العمل وزيادة الانتاج .

#### (أ) تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمي :

وأهم ما يلزم للبحث العلمي لأحداث أثره في عمليات التنمية بكل مجالاتها أن نهيم مناخاً مناسباً ، يحيطه اطار من الاقتناع به والثقة بأهميته كوسيلة وحيدة للوصول الى أهداف التنمية المنشودة . فأننا في بلادنا لا تنقصنا الموارد والثروات الطبيعية بل قد غنيتك منها اضعاف اية دولة متقدمة ، والفارق بيننا وبينهم أنهم استخدموا المنهج العلمي والطريقة العلمية في البحث منذ بدأ مفكروهم وعلمائهم ينادون بأهميتها للوصول الى التفكير الموضوعي واستثمار الثروات من أجل التقدم في المستقبل .

من هنا يجيء القول بضرورة تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمي .

ومن العوامل الأساسية المؤثرة في تهيئة هذا المناخ ما يلي :

(١) تكريس كل الجهود لكي يصبح مفهوم البحث العلمي جزءاً أساسياً من تفكيرنا ، ولن يتأتى ذلك إلا إذا تعلمنا كيف نقف عند المشاكل لنفكر ، بدلاً من أن نجيب اجابات سريعة نقوم على الخبرة السابقة أو العفوية .

(٢) تأكيد موقف البحث العلمي ، كجزء من تراثنا وحضارتنا . وفي هذا يجب أن تتعاون جميع الأجهزة وخاصة أجهزة التعليم والإعلام ، وجميع المسئولين عن التربية والعلوم والثقافة . ويجب أن يكون البدء في هذا بالمنزل ثم بالمدرسة .

(٣) تطوير عملية التعليم بحيث يكون من أهدافها اعداد جيل مؤمن بالبحث العلمي ومدرّب على طرائق البحث وخطواته العلمية .

(٤) نشر البحث العلمي ، والإعلام عن نتائجه بكافة وسائل الاعلام ، لتشجيعه وإتاحة الاستفادة به على أوسع نطاق .

(٥) التخطيط لمجالات البحث العلمى ، ووضع خريطة للمجالات المختلفة التى تحتوىها  
والتي تكمن فيها المشاكل المحتاجة إلى بحوث .

ولاشك أن الظروف التى يعيش فيها مجتمعنا تختلف حتما عن الظروف التى يعيش فيها  
غيرنا من المجتمعات . وهذا الأمر يدعو بالحاح وشدة الى ضرورة وجود متخصصين سعوديين  
فى البحث العلمى فى كل مجال من المجالات . فهم الوحيدون الذين سيكونون أقدر من غيرهم  
على النظرة «السعودية» الى المشاكل .

#### (ب) مشكلات البحث العلمى فى العلوم الإنسانية :

هناك مشكلات عدة تكتنف البحث العلمى فى مجال العلوم الانسانية ويهمنى هنا أن ننبه الى  
أهم هذه المشاكل .

(١) أن البحث العلمى قد يستغرق وقتا طويلا وخاصة فى المجالات الاجتماعية  
والانسانية ، فى الوقت الذى تحدث فيه تغيرات اجتماعية واقتصادية سريعة فى سمات المجتمع  
الذى يجرى فيه البحث ، الأمر الذى قد ينتج عنه تغيير جوهري فى نوعية الظواهر أو المشاكل  
أو المواقف التى تبحث . لذلك علينا أن نضع فى اعتبارنا عامل الوقت عند اختيار الموضوع  
وعند التحضير له ، وعند إجراء البحث وعند وضع التقرير النهائى .

(٢) من الأمور المعلومة أن عملية البحث العلمى فى المجالات الإنسانية بوجه عام ، ومنها مجال  
الاقتصاد والادارة ، لا تخضع لنظام رتيب معين ، ولا تسير وفق نسق مضطرب فى تتابع الأحداث .  
ونتيجة لذلك يصعب على الباحثين أن يتوصلوا بالنسبة لها إلى قوانين محددة تحكم سيرها وتحدد  
نظمها .

(٣) من المعلوم أيضا أنه يصعب على الباحثين أن يتوصلوا الى مايفيد فى محاولات التنبؤ  
بالتغيرات الاجتماعية ، أسوة بما يحدث فى تجارب العلوم الطبيعية التى يمكن إخضاعها للعمل .  
(٤) تفتقر العلوم الاجتماعية والإنسانية الى وحدات القياس المادية التى يمكن أن يركن  
إليها لقياس ظاهرة من الظواهر أو صفة من الصفات بالدقة التى تصل إليها العلوم الطبيعية  
عن طريق الأجهزة والمعدات الكهربائية والالكترونية .

(٥) هناك الكثير من العوامل البيئية التى تلعب دورا كبيرا فى سير الحوادث وتتغير  
أرتباطات بعضها ببعض الآخر بسرعة متفاوتة نتيجة ظروف لايمكن التنبؤ بها أو التحكم  
فيها . ولا يمكن لأى باحث أن يسيطر عليها ويتحكم فى قوتها أو ضعفها أو فى ضبط حدوثها أو  
استمرارها، مما يجعل استجابة البيئة المحيطة للعوامل التى يرى الباحث إخضاعها لارادته أمرا  
مستحيلا أو على الأقل بالغ الخطورة .

ورغم هذه المتاعب أو المصاعب الظاهرة وغيرها من تلك التى تقف فى وجه البحث العلمى  
فى محيط العلوم الإنسانية فإن العلوم الاجتماعية - ومنها علوم الاقتصاد والادارة والعلوم  
السلوكية - تسير قدما لتحقيق أهدافها . وقد حدث فى الحقتين أو الثلاث أحقاب الأخيرة



تقدما عظيما في كافة مجالاتها ، وأمكن التوصل الى بعض النظريات التي يمكن التعامل بها مع القيم الرقمية باتباع الأساليب الاحصائية في التحليل . وأجريت دراسات عديدة لحل مشكلة تمثيل العينات المأخوذة في البحث كي تمثل المجتمع المبحوث تمثيلا أقرب الى الصحة والسلامة ، وتقصر زمن البحث لتفادي التغيرات التي تحدث في مجتمع المبحوثين إذا طالت فترته الزمنية ، وتحديد مجتمع المبحوثين أنفسهم ، بل وتحديد المشكلة نفسها والتأكد من أن تأثيرها قائم على جميع أفراد مجتمع المبحوثين .

(ج) الحاجة إلى بحوث في مجال الأعمال :

تواجه الادارة في مجالات الأعمال مشكلات عديدة تحتاج الى البحث . ويمكن التمثيل لهذه المشكلات ببعض أمثلة فيما يلي :

(١) عمليات تتعلق بتصنيف منتج من المنتجات أو تغليفه وما يطرأ من مستلزمات التغيير .  
(٢) ترك الموظفين للعمل واحلال غيرهم محلهم ، والوسائل التي يمكن أن تخفف من أثر هذه الأوضاع .

(٣) تحديد الأماكن التي تقيم المنشأة فيها مخازنها أو مصانعها الجديدة .

(٤) القطاع الذي توجه إليه الحملة الاعلانية : للنساء أم للرجال ؟ لمحدودي الدخل أم للميسورين ؟ لسكان الحضر أم البادية ؟ .

(٥) طرق التعامل ، وعما اذا كانت تتم بالنقد أم بالأجل ، ووسائل الاقلال من الديون المعدومة ، واذا كان لا بد في ميدان الأعمال من التعامل بالأجل .

(٦) الأجر العادل والراتب العادل الذي يجب أن يحصل عليه العامل أو الموظف ، وكيف تعد المنشأة جدولاً مناسباً للمرتبات والأجور .

(٧) التخطيط لزيادة الطاقة الانتاجية على مدى سنين قادمة لتكون متمشية مع سنى الخطط مثلاً .

(٨) ماذا تستطيع الادارة أن تقوم به في مجال الأعمال لتحقيق صلة صحيحة بين الموظف والعمل وبين الموظف والعميل .

هذه بعض المشكلات على سبيل المثال لا الحصر ، نراها تواجه الادارة في ميدان الأعمال على اختلاف أنواعها ، ومن واجب الادارة بطبيعة الحال أن تسعى الى حلها .

والحقيقة أنه مهما تمتع كبار المسئولين في الأعمال بالقدرة على اصدار الأحكام السليمة في المجالات التي يعملون بها ، فأنهم بحاجة الى أن يستندوا الى حقائق تساعد في عملية اتخاذ القرارات . ولكي يصل هؤلاء الى هذه الحقائق فانه لا بد من البحوث .

ويمكننا أن نلخص العوامل الأساسية لتزايد اهتمام الادارة بالبحوث في عاملين :

الأول : أن دوائر الأعمال قد ازدادت تعقيدا . فلم يعد الأمر بالشئ الهين الذي يمكن مراجعة كل دقائقه أو يصلح فيه الحدس والتخمين . فهذه أمور أصبحت لا تصلح أساسا لاتخاذ

قرارات . كما أن المصنع الواحد قد ينتج سلعا تباع على مستوى الوطن بأسره .  
الثاني : أن التنافس أصبح معلما هاما من معالم الأعمال . ومن شأن التنافس أن يفقد التنافس  
حجما كبيرا من مبيعاته وتوزيعه إن هو وقع في خطأ رئيسي كبير ، فلن يرحمه منافسه .  
فاذا وقع الخطأ في تصميم المنتج بالشكل الذي لا يروق لذوق الناس فلا شك أن حجم  
تصريفه سيقبل . والمنافسة تحتم الحكمة في الانفاق . فمهما كان رأس المال كبيرا فلا  
يزال بالشئ الذي له حدود . فلا بد من استثمار ميزانية الإعلان بالشكل الذي يصل  
الى أكبر عدد ممكن من الناس وبأقل تكلفة ممكنة .  
ولا يمكن عمل ذلك بفاعلية بغير بحث . والقيمة الأساسية للبحث أنه يستبدل  
الحقائق بالحدس والتخمين والرأى الشخصي ، وهكذا يقودنا الى قرارات أكثر حكمة  
في ادارة الأعمال .

(د) قائمة موضوعات للبحث العلمى فى مجال الاقتصاد والادارة بالمملكة العربية  
السعودية :

يصعب حصر كل المجالات التى يمكن أن يطرقها البحث العلمى فى علوم الاقتصاد  
والادارة وفروعها ، بخاصة تلك المجالات التى ظهرت الحاجة الملحة الى استخدام الطرق  
العلمية فى بحثها وحل ما تحويه من مشاكل . فاذا سلمنا بهذا من حيث المبدأ وحاولنا تحديد  
مجالات للبحوث الاقتصادية فى المملكة فاننا نجد أن هذه البحوث لن تقتصر على ظواهر  
ومشكلات محلية . فالاقتصاد السعودى يرتبط ارتباطا وثيقا بالاقتصاد العالمى . فهو يؤثر  
ويتأثر بالتيارات الاقتصادية العالمية . ولا يقتصر تأثيره على الأوضاع المحلية أو الاقليمية .  
وهو بالاضافة الى ذلك وثيق الصلة بمجريات الأحداث الاقتصادية فى العالم ، كمشكلة الطاقة  
والتضخم والبطالة وأزمة الغذاء ، وارتفاع أسعار المواد الخام والمواد المصنعة وتقلبات النقد فى  
الأسواق المحلية والعالمية .

أما علوم الادارة من ادارة أعمال الى ادارة عامة وفروعها الكثيرة المتعددة ، فهى تتناول  
جوانب وثيقة الصلة بحياتنا العامة واليومية ، وبرغبتنا فى النهوض والتقدم والنمو ، واحلال  
النظام فى كل عمل نعمله وكل خطوة نخطوها .  
وهى تتناول أنشطة تحديد الأهداف والتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه  
والرقابة والتمويل وتبسيط الاجراءات والأمن الصناعى والادارة المتخصصة فى المدرسة  
والمصنع والمزرعة .. الى آخر ذلك من العمليات الحيوية والهامة التى نلمس أثرها فى كل جانب  
من جوانب حياتنا .

وعلى ذلك فقد يمكن تقسيم الموضوعات الاقتصادية والادارية ذات الصلة المحلية أو  
الدولية بالسعودية الى عدد من المشكلات يمكن تصنيفها فيما يلى :  
(١) موضوعات لها ارتباطات بالاقتصاد العالمى .

- (٢) موضوعات اقتصادية محلية مرتبطة بأهداف التنمية .  
(٣) خدمات في كافة المجالات .  
(٤) جوانب ادارية وتنظيمية لحسن سير العمل وادائه .  
(٥) تخطيط ورقابة وتمويل ... الخ .  
(١) فمن الموضوعات ذات الارتباط بالاقتصاد العالمى مثلا يمكن اختيار مجال  
من المجالات الآتية :

- ١ - سياسة وتوجيه الاستثمار .
- ٢ - سياسة الانتاج البترولى والسياسة البترولية في المملكة العربية السعودية .
- ٣ - المصادر البترولية وسيطرة المملكة على ثرواتها البترولية والمعدنية .
- ٤ - المشاركة في أرباح شركات البترول
- ٥ - سياسة أسعار البترول .
- ٦ - التضخم كمشكلة عالمية .
- ٧ - الاستثمارات الأجنبية في المملكة .
- ٨ - دور الاستثمارات السعودية في العالم العربى .
- ٩ - سياسة توجيه الاستثمارات العربية السعودية في الدول الغربية .
- ١٠ - البنك الإسلامى للتنمية .
- ١١ - التعاون الاقتصادى العربى .
- ١٢ - دور المملكة في منظمة الأوبك .

(٢) موضوعات في الاقتصاد المحلى :

- ١ - تنمية الصناعات الوطنية في المملكة .
- ٢ - الصناعات التى يمكن قيامها مستقبلا والتي تتوافر لها المقومات المادية والتقنية .
- ٣ - مستقبل الصناعات التعدينية بالمملكة .
- ٤ - اقتصاديات النقل بالمملكة (نقل الحجاج - نقل السلع - ربط المملكة بشبكة من الطرق السريعة) والاستفادة بناقلات البترول بعد تفريغ حمولتها .
- ٥ - امكانية اقامة صناعة ثقيلة (مثل الحديد والصلب وناقلات البترول والبتروكيماويات والآلات والأجهزة) .
- ٦ - نظم الأسعار والأجور والمكافآت والعمالة .
- ٧ - التوطن الصناعى ومقوماته .
- ٨ - الاهتمام بالاقتصاد الزراعى (مصادر الثروة المائية - اقامة السدود - الاستفادة بالأمطار الموسمية) .
- ٩ - الصناعات البيئية والمحلية الصغيرة .

- ١٠ - الثروة السمكية (مصادرها - تشجيعها - تمويلها - استخدام المعدات الحديثة فيها)
- ١١ - الموانئ - تنشيط الحركة التجارية العالمية - عمليات الترانزيت .. الخ .
- ١٢ - التجارة الخارجية وتنميتها والأجهزة التي تخدمها .
- ١٣ - دور الغرفة التجارية في تنشيط التجارة الداخلية .
- ١٤ - نظام الضرائب والتطبيقات المعاصرة لفريضة الزكاة .
- ١٥ - حركة النقل الجوي وتنميتها .
- ١٦ - الجوانب الاقتصادية في انشاء المطارات وتوسيعها .
- ١٧ - البنك الزراعى ودوره في تحقيق التنمية الزراعية .
- ١٨ - مؤسسة النقد العربى السعودى .
- ١٩ - الميزانيات المستقلة بالمملكة .

### (٣) الخدمات :

- ١ - سياسة الاسكان - اسكان ذوى الدخل المحدود
- ٢ - الخدمات السلوكية واللاسلكية .
- ٣ - المجارى - والمرافق العامة - والطرق والكهرباء .. الخ .
- ٤ - المستشفيات وادارتها والنهوض بها .
- ٥ - نظام التعليم بمراحله وأنواعه المختلفة .
- ٦ - الوقاية والعلاج من المرض .
- ٧ - ادارة المطارات وخدمات الفنادق وإيواء الحجاج .
- ٨ - السكك الحديدية فى المملكة ، وبينها وبين الدول العربية .
- ٩ - تنمية القطاع الصناعى
- ١٠ - الإعلام والبرامج الإعلامية فى الاذاعة والتلفزيون والصحف .
- ١١ - تبسيط اجراءات الحج وخدمات الحجاج .

### (٤) الجوانب الادارية :

- ١ - اعداد الكوادر الادارية .
- ٢ - مشكلات التنمية وتنمية العاملين فى مختلف المستويات .
- ٣ - قوانين الموظفين والخدمات المدنية ومشاكل العمل والأجور والترقى والمكافآت .
- ٤ - تجارب الاصلاح الادارى ومشاكل تنظيم الجهاز الادارى بالمملكة .
- ٥ - الاشراف والمشفرون والمنفذون والمدراء فى الحكومة والمؤسسات والشركات .
- ٦ - العمالة ومشاكلها ، وخاصة فى المهن اليدوية والفنية .
- ٧ - تدريب وتنمية الفنيين للاستعانة بهم فى تنمية الصناعات والخدمات .
- ٨ - تبسيط الاجراءات الادارية فى وحدات الحكومة .



- ٩ - استخدام الأساليب العلمية والتكنولوجية في الإدارة .
- ١٠ - مشاكل توزيع السلطة .
- ١١ - برامج التدريب الإداري وتقويمها .
- ١٢ - نظام المخازن واستخدام الطرق العلمية في التخزين .
- ١٣ - أنظمة الحفظ وتنظيم الأرشيف والتوثيق . .
- ١٤ - تنظيم المعلومات وكيفية الاستفادة منها وخاصة الإحصاءات .
- ١٥ - تنمية العلاقة بين الأجهزة المركزية والمحلية (في الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والشركات) .
- ١٦ - مشاكل التكديس في الموانئ .
- ١٧ - مشاكل الاستيراد والتصدير .
- ١٨ - نظام الجمارك وأجراءاتها .

#### ( ٥ ) التخطيط والرقابة :

- ١ - مشكلات وضع الخطة .
  - ٢ - علاقة الجهاز المالي بالأجهزة الإدارية والانتاجية وأجهزة الخدمات .
  - ٣ - الرقابة الإدارية .
  - ٤ - التقارير الدورية لمتابعة الخطة .
  - ٥ - الرقابة المالية .
  - ٦ - دور الجهاز المركزي للمحاسبات وعلاقته بالهيئات .
  - ٧ - دور هيئة التخطيط في وضع الخطة وفي الإشراف على متابعة تنفيذها وتقويمها .
  - ٨ - الخطة المركزية والخطط المحلية .
  - ٩ - التنمية الإقليمية .
  - ١٠ - دور الأجهزة والإدارة المحلية في اقتراح مشروعات الخطة العامة والخطط المحلية .
  - ١١ - العلاقة بين الوزارات والمؤسسات في اقتراح وتعميم ومتابعة الخطة وتنفيذها .
  - ١٢ - استخدام النظام المحاسبي الموحد في أجهزة الخدمات والوحدات الاقتصادية .
  - ١٣ - استخدام نظام حسابات التكاليف في الشركات والمؤسسات .
  - ١٤ - الميزانية التقديرية واستخداماتها .
  - ١٥ - ميزانية الأداء واستخدامها في متابعة أعمال الشركات والمؤسسات .
  - ١٦ - المخالفات المالية وأنواعها وطرق علاجها أو الحد منها .
- (هـ) أثر البحث العلمي في أحداث التطور والتنمية بالمملكة :
- يعتمد التخطيط الإنمائي اعتمادا كبيرا على تقديرات ومؤشرات مختلفة للموارد الطبيعية

والبشرية والدخل القومي وطاقة الانتاج بالقطاعات المختلفة وكذلك في مجال الخدمات .

وتتوقف دقة التقديرات في كل مجال من هذه المجالات على أسلوب البحث المتبع في الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة وتحليلها لاستخدامها في وضع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية . بالاضافة الى ذلك فان متابعة الخطة وتقييمها يعتمدان اعتمادا كاملا على اتباع أسلوب البحث الاحصائي في تحليل النتائج التي تترتب على وضع الخطة وتنفيذها وتحقيق الفروض والأهداف المتفق عليها والوقوف على مدى نجاحها وما اعترض سبيلها من عقبات فنية وادارية .

وقد اقتضى ذلك ضرورة وضع برنامج ومنهج للبحث الاحصائي لخدمة ادارات التخطيط حتى يلم القائمون بالتخطيط بمنهج وأسلوب البحث العلمى . ويجب أن تربط مصادر البحث بالجهاز الذى يقوم بالتخطيط ورسم برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية على المستوى القومى . وتقوم اجهزة وادارات البحث العلمى في ادارات الحكومة والمؤسسات والهيئات العلمية ومراكز البحوث بتوجيه أجهزة التخطيط . كما تشترك معاهد ومراكز البحث العلمى في التخطيط طويل الأجل لبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية على النحو التالى :

(١) تقديم الاقتراحات الى الهيئات الحكومية المختصة بتجهيز الخطة القومية في كل ما يتصل بوسائل التنمية الاقتصادية والادارية والبشرية في المجالات المختصة نتيجة للأبحاث والدراسات التي قامت بها هذه الهيئات .

(٢) الاشتراك المباشر في عمل الهيئات التخطيطية الحكومية عن طريق مندوبين عنها من بين الاخصائيين في البحث العلمى .

(٣) النهوض بطرق ووسائل تجميع البيانات الاحصائية ذات الأهمية في مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودراسة الارتباطات القائمة بينها واستخلاص النتائج .

(٤) تطوير البحوث الأساسية ومناهج البحث بقصد تحسين وتعديل وتصحيح النظريات والأساليب الفنية المستخدمة في البحث العلمى ومراحل التطور التكنولوجى .

(٥) القيام بالدراسة التي تهدف الى لقاء الضوء على المشاكل الاجتماعية ، والصعوبات الفنية التي تعترض العاملين في قطاعات الاقتصاد القومى المختلفة ، واختبار جودة الانتاج .

(٦) الوقوف على الاحتياجات الاجتماعية والضرورات الاقتصادية لأفراد المجتمع ، وكذلك أنماط الاستهلاك ومرونة السلع الاستهلاكية ، ومدى المساهمة في خطة الإستثمار عن طريق الإدخار ودراسة التجارة الخارجية وميزان المدفوعات وعمل المقارنات بالدول الأخرى .

(٧) دراسة العرض والطلب للموارد البشرية ، ودراسة الاستثمار في مجال التعليم ، وتنمية القوى العاملة واعدادها للاسهام في الانتاج والتنمية الاقتصادية والاجتماعية على النحو الذى يتفق مع اطار الخطة .

(٨) التنسيق بين الأبحاث التى تقوم بها الهيئات المختلفة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية لخدمة الخطة القومية .





## ثانيا : البحث الميداني في مجال ادارة الأعمال

مقدمة :

تقدم البحث العلمى تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا والفيزياء والكيمياء وعلوم الهندسة والكهرباء وفروعها . ولم يواكب هذا التقدم تقدم مماثل في البحوث المتصلة بحياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية ونموه الفكرى وتقدمه الحضارى .

ولعل تلك الهوة بين تقدم البحوث في المجالات الطبيعية عنها في المجالات الاجتماعية يرجع الى طبيعة كل منها . فبينما يمكن الضبط والتحكم في المجالات الطبيعية يتعذر ذلك في المجالات الاجتماعية ، حيث بحوث المجالات الاجتماعية تعالج دائما سلوكا بشريا : - معقدا تعقيدا كبيرا وتتداخل فيه عوامل تخرج عن سيطرة الباحث .

- يتصف بالتغير الدائم ، ومدى تغيره من فترة لأخرى أوسع مما نظن لدرجة تجعل من الصعوبة بمكان إعطاء تنبؤات علمية دقيقة .

- وهو كثيرا ما يخدع دارسه لأن حقيقته قد تختلف كثيرا عما يبدو عليه . ويضاف إلى ذلك كله أن البحث في المجالات الاجتماعية يستغرق وقتا طويلا قد تتغير خلاله بعض ظروف المجتمع ، مما يؤدي الى نتائج مضللة أو مختلفة .

### (أ) نقطة البداية في البحث العلمى :

من الطبيعى ألا يوجد بحث بدون مشكلة . فالشعور بوجود مشكلة هو نقطة البداية لحفز العقل البشرى على البحث والاستقصاء . فشعور نيوتن مثلا أنه أزاء مشكلة تحتاج الى حل وتفسير عندما رأى التفاحة تقع من الشجرة على الأرض هو الذى أدى به الى اكتشاف قوانين الجذب .

والمشكلات على مدى الزمن لن تفنى ولن تتوقف . ولا يمكن أن يأتى اليوم وخاصة في العصر الذى نعيش فيه الذى تنتهى فيه المشكلات أوحى تقل . فكل يوم يمضى بنا تتفتح مجالات جديدة للدراسة والبحث ، وتظهر مشكلات تتطلب الحل .

وطالما تتطور الدنيا والعالم يسير قدما فان البحث عن حلول للمشكلات سيظل مستمرا . وستكشف البحوث نفسها عن مشكلات أخرى جديدة في كل مجال وفي كل ميدان وفي كل فرع من فروع العلم .

وهذا المعين الضخم من المشكلات هو الذى يضع الدارسين والباحثين أمام واجب تصنيفها للتعرف على نوع العلم الذى تنتمى إليه المشكلة ، وليجد المختصون الفرصة كى يركزوا جهدهم على المشكلات التى تنتمى الى فروع تخصصهم .

ولعله من المتفق عليه بين جميع الباحثين أن التعرف على ما تقتنع بأنه مشكلة تحتاج الى بحث ، هو نصف المشكلة أو البحث ، والنصف الباقي هو الجهد الذى سيبذل في حلها .

ومن الطرق السهلة للتعرف على المشكلات ما يحدث عندما نقرأ رأيا يعجبنا ، أو نشعر بأننا نعترض عليه ، فهذه فرصتنا لإثبات الرأي المناهض عن طريق بحث علمي مقنع . ولعل الخبرات اليومية والاحتياجات الملحة التي تعن لنا ولغيرنا ، والتعرف على الأساليب المتبعة أو التي يراد اتباعها في أحداث التطوير والتنمية ، تعد من الطرق الجيدة لاختيار المشكلة .

وعند التعرف على المشكلة فإن هناك العديد من الأسئلة التي نوجهها الى أنفسنا لتقويمها والتأكد من صلاحيتها للبحث . ومن أمثلة هذه الأسئلة :

- هل هذه المشكلة مثيرة لاهتمامنا حقا ؟
- وهل هذه المشكلة جديدة ؟
- وهل سيؤدي بحثها الى اضافة جديد الى معلوماتنا ؟
- وهل هي مشكلة قابلة للحل ؟
- وهل سبقنا أحد الى بحثها وإيجاد حلول لها ؟
- وهل كانت الحلول التي توصل اليها غيرنا مقبولة ومفيدة ؟

(ب) خطوات البحث :

على الرغم من عدم الاتفاق على عدد الخطوات الضرورية للقيام ببحث في مجال الادارة لوجود تباين في الرأي إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك ست خطوات ضرورية هي :

- (١) تحديد المشكلة .
- (٢) وضع الفروض .
- (٣) جمع البيانات وتصميم استمارة البحث .
- (٤) اختيار العينة .
- (٥) تحليل البيانات .
- (٦) استخلاص النتائج واعداد تقرير البحث

(١) تحديد المشكلة :

كثيرا ما تصاغ المشكلة صياغة غامضة ، كأن نقول : الرغبة في انشاء شبكة اتصالات فعالة . وكثيرا ما تصاغ مشكلة البحث بحيث تظهر السبب الرئيسي لاجرائه . ولذلك كان المهم أن يحدد الباحث لنفسه عناصر المشكلة قبل بحثها . ومن أبسط الوسائل وأنجحها لتحديد المشكلة أن نحيل عنوانها الى سؤال في شكل ارتباط بين متغيرين أو أكثر .

ويرتبط بتحديد المشكلة تحديد المفاهيم والألفاظ العلمية أو ما يسمى تعريف مصطلحات البحث . بمعنى تعريف المفهوم الذي يرمى إليه الباحث من كل كلمة أو عبارة

لها معنى في تحديد المشكلة الخاصة بالبحث ، ولم اختار هذه العبارة أو هذه الكلمة بالذات دون غيرها من الكلمات . ولما كانت هناك أهداف ومقاصد للبحث عند اختياره لهذه الكلمات أو العبارات فانه لا بد له أن يحددها في تعريفات واضحة تجعل الأمر واضحاً ومفهوماً له ولقارئ البحث . هذا بالإضافة الى أن الباحث بهذا التعرف لا يصبح مسئولاً عن أى شئ آخر أو أى معنى آخر تحمله هذه العبارات والكلمات غير ما قام بتعريفه وأصبح في عرف البحث مصطلحاً خاصاً به .

## (٢) الفروض :

تتطلب البحوث وجود فروض كقاعدة تنبنى عليها . وتعتبر الفروض نظريات مؤقتة أو مرهونة بشروط ، ويتقرر مصيرها بعد أن تتجمع الأدلة على صحتها أو خطئها . وقد أورد قاموس وبستر Webster العالمى تعريفاً للفرض بأنه اقتراح أو شرط أو سبب يفترض وجوده . وقد لا نكون معتقدين بصحته ويكون من أهداف البحث والدراسة بعد ذلك التمكن من اثبات صحة الفرض أو خطئه<sup>(١)</sup> وتخدم الفروض هدفين رئيسيين .

١ - توجيه تفكير واستنتاجات الباحث .

٢ - تحديد أنسب طرق البحث للوصول الى حل للمشكلة التي هو بصدد بحثها .  
وتسير أغلب البحوث على طريقة وضع الفروض منذ البداية إلا أن هذه الطريقة تلقى بعض الاعتراض لسببين أساسيين :

١ - إذا بدأ الباحث بفرض معين فليس من السهل عليه التخلي عنه ، بعد ذلك .  
٢ - أن تحديد وجهة النظر منذ البداية توجه ادراك الباحث وتفكيره الى ناحية معينة مع إهمال باقى النواحي الأخرى المحتملة .

لذلك كان نجاح هذه الطريقة يحتاج الى تدريب الباحث على طرق البحث العلمى ، وعلى الحرص على الملاحظة والاستنتاج حتى يبتعد عن التحيز الشخصى لكل ما يؤيد الفرض الذى وضعه .

ويقترح البعض تحوطاً من الوقوع فى هذا الخطأ أن يلجأ الباحث إلى وضع عدد من الفروض المحتملة بدلاً من أن يفترض فرضاً واحداً محدداً وأن يحتفظ بكل هذه الفروض طوال البحث .

ويتوصل الباحث إلى صياغة لفروضه بعد أن يقوم بتجميع المعلومات من المصادر الثانوية عن المشكلة التى يريد بحثها ، كما يساعده فى إيجاد صيغة للفروض ما يقوم به من اتصالات بالذين لهم علاقة بالمشكلة وما يجريه من دراسة استطلاعية فى مجال البحث الذى يزعم الاضطلاع به .

---

(١) دكتور أحمد الصباب - الأسلوب العلمى فى البحث - ١٤٠١هـ / ١٩٨١م - ص ٦٣ و ٦٥ .

### (٣) جمع البيانات وتصميم استمارة البحث :

بعد تحديد المشكلة ووضع الفروض ينبغي أن يحدد الباحث طريقة جمع البيانات وهناك طرق متعددة لجمع البيانات ، منها الملاحظة والمقابلة الشخصية واستمارة البحث أو الاستبيان .

ومن أهم وسائل جمع البيانات في البحوث الاستقرائية أو الإحصائية استمارات البحث . وهي تعتبر وسيلة مشتركة بين الكثير من أنواع البحوث والدراسات الميدانية والاستطلاعية .

وتجميع البيانات عن طريق استمارات الأسئلة يعد أسرع وسيلة للحصول على هذه البيانات . إذ يمكن توجيه الاستمارات بالتوزيع المباشر أو بإرسالها مع مندوبين عن طريق البريد ، أو في بعض الأحيان بنشرها في الصحف والمجلات ، وأحيانا - إذا ما كان عدد الأسئلة قليلا جدا - عن طريق الإذاعة والتلفزيون . ومن مميزات هذه الطريقة بالإضافة إلى السرعة أنها تتيح لنا فرصة تغطية مساحة جغرافية كبيرة للعينة تهىء فرصة الاختيار على مدى أبعد . كما تعفى أفراد العينة من حرج المقابلة الشخصية للباحث ، وتتيح لهم فرصة الاستقلال بالرأى ، بعيدا عن أية مؤثرات قد تتدخل في اتجاه الإجابة أو أسلوبها .

ومن المصاعب التي قد يواجهها الباحث في تجميع المعلومات عن طريق استمارة الاستبيان احتمال عدم الرد على الاستمارة المرسلة أو تأخيرها ، أو احتياج فرد العينة إلى شرح بعض الكلمات التي وردت في استمارة الاستبيان . لذلك كان من المهم جدا الإهتمام بأسلوب وطريقة صياغة أسئلة الاستبيان .

وتتوقف قيمة نتائج الاستقصاء أساسا على الجهد الذى يبذله الباحث قبل النزول بهذا الاستقصاء في الميدان ، ويتوقف القدر من الجهد الذى يبذل قبل النزول لجمع البيانات على نوع المادة المتوفرة وعلى طبيعة المعلومات التى نسعى للحصول عليها .

ويمكننا أن نشبه تصميم استمارة البحث من نواحي متعددة بتصميم منزل نريد إنشائه . فالمهندس يبدأ بأخذ فكرة عامة عن رغبات صاحب المنزل المزمع بناؤه . ثم يبدأ بعد ذلك في التصميم ، واضعا في اعتباره حجم وشكل ومساحة الأرض ، والقدر من المال الذى سيدفعه صاحب المنزل ..... الخ . والمهندس يضع كل ما فى وسعه لتفادى أى نوع من المخاطر والمتاعب التى قد تواجه شاغل البيت الجديد ، ويعمل على تلافيها أو تلطيفها بقدر الإمكان . ويقوم مصمم استمارة البحث بنفس الدور عندما يصمم استمارة بحثه . ويمكن أن نجمل الأساسيات التى تلزم مراعاتها عند تصميم استمارة البحث فيما يلى :

#### ١ - تحديد الهدف :

أول ما يواجه مصمم استمارة البحث هو ضرورة تحديد الهدف منها بوضوح تام . فلا بد



من التعرف على ما نريد تحقيقه عن طريق هذه الاستمارة بصورة واضحة ومحددة . وهذا في نفس الدرجة من الأهمية لنتائج البحث .

ولنعطى مثلاً على ذلك في بحث عن حياة المزارعين وكيفية توطيئهم ، فإننا لن نصل إلى نتائج مقنعة لبحثنا إلا إذا عرفنا بالضبط من هو المزارع ، وما هو المقصود بهذه الكلمة بالضبط وما معنى توطيئ المزارع ، وهل لدخله أو مصروفه أثر في هذا التوطيئ ، وهل لعدد الغرف وشكلها أو للتسهيلات المقدمة أثر فيها هي الأخرى ؟ وفي هذه الظروف هل سيقوم الباحث بجمع احصاءاته عن طريق المقابلة والمحادثة الشفوية مع المزارعين ؟ وهل يستطيع أن يتوصل إلى التفاصيل التي يريد أن يستخدمها في بحثه ؟

## ٢ - صياغة الأسئلة :

من ناحية أخرى فإن أسئلة الاستمارة يجب ألا تكون طويلة جداً بحيث تتعب فرد العينة الذي يطلب منه الإجابة عليها . ولما كان من المتعذر الاستغناء عن بعض البيانات المطلوب جمعها فإن بعض الباحثين يلجأون إلى تقسيم الاستمارة إلى قسمين في كل منها مجموعة من البيانات الأساسية المطلوب جمعها ، ويتم جمع البيانات بعد تقسيم العينة إلى قسمين ، ويطلب من كل قسم أن يجيب على استمارة واحدة من الاستمارتين . وتحمل هذه الطريقة المخاطرة بفقدان بعض عناصر الدقة ، نتيجة أن بعض النقاط لا يمكن الربط فيما بينها .

ومن أول شروط استمارة الاستقصاء أن تكون ذات منظر جذاب أو على الأقل جيدة من ناحية نوع الورق المستخدم ، وترتيب الكتابة ، خاصة إذا ما كانت من النوع الذي يترك لفرد العينة كي يجيب عليه بنفسه . وإذا كانت من عدة صفحات يستحسن أن تكون على شكل كراسة ، وأن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة ، وأن تكون مختصرة إلى أدنى حد ممكن من ناحية العدد ومن ناحية الصياغة ، وأن تكون بين الأسئلة مسافات كافية لتسجيل الإجابات وخاصة إذا ما طلبنا من فرد العينة أن يضيف آراء جديدة . أما الاستمارات التي يدون عليها الباحث الإجابات فلا يشترط فيها هذه الشروط . ولكن هناك شروطاً مشتركة من أهمها أن تكون هناك مسافات كافية على الهوامش لترقيم الاستمارات ( وتكويد ) الأسئلة . وإذا كانت الاستمارة مقسمة بحيث يجيب عليها أكثر من فرد من أفراد العينة فيجب أن يكون ذلك واضحاً تماماً . وقد دلت التجارب على أن الاستمارة يجب أن تقسم إلى ثلاثة أقسام كي يسهل الاستفادة مما بها من بيانات : القسم الأول وهو الخاص ببيانات التعرف على فرد العينة والثاني يتضمن تعليمات عن طريقة الإجابة وتنظيم أقسام الأسئلة التي سترد فيها بعد وينص فيه على ما يفيد بسرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث ، والثالث يتضمن موضوعات التساؤل .

### ٣ - ترتيب الأسئلة :

أما عن ترتيب الأسئلة فإن الأساس فيها أن ترتب ترتيباً منطقياً يراعى فيه التسلسل والعلاقات فيما بينها . ويجب تقسيم الأسئلة إلى مجموعات متجانسة يمكن أن توضع لها عناوين فرعية ، وتبدأ بالأسئلة السهلة التي لا تحتاج إلى تفكير كثير ، مثل الأسئلة الخاصة بالإسم والنوع والديانة والجنسية . ويجب أن تترك أمكنة أو مساحات كافية للإجابة . ويستحسن ألا يضطر أفراد العينة إلى الإجابة على ورقة منفصلة ، أو إلى كتابة على الهوامش أو في سطور متداخلة ..

وباختصار يمكننا أن نجمل فيما يلي عدداً من الشروط والقواعد عند تكوين الاستمارة ، من أهمها :

١ - أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة وبعيدة عن التعقيد اللفظي ولا تحتاج إلى تفكير عميق ولا تتيح فرصة التأويل أو إساءة الفهم . كما يجب ألا تكون من النوع الذي يوحى بإجابات معينة .

٢ - أن تصاغ بحيث تكون إجابتها قاطعة وبكلمة واحدة ( نعم أو لا ) ، أو تستخدم إشارات (صح أو خطأ) لتوضيح الإجابة المناسبة من الإجابات المحتملة التي يصيغها الباحث عقب السؤال .

٣ - يكره أفراد العينة بجميع مستوياتهم وفتاتهم أن يطلب إليهم الإجابة على أسئلة تتطلب منهم إجراء عمليات حسابية أو حساب نسب مئوية أو عمل مجهود فكري من أى نوع ، مثل إجهاد الذاكرة لتذكر معلومات قديمة . أو حادثة وقعت منذ سنوات طوال . ويكرهون أيضاً أن تكون الأسئلة ذات إجابات بديهية معروفة ولا تستدعى توجيه السؤال .

٤ - يجب ألا يضع الباحث أسئلة مخرجة أو تعتبر الإجابة عليها تدخلاً في أمور شخصية أو حساسة تمس علاقة الرجل بزوجته مثلاً أو تطلب منه إفشاء أسرار مؤسسته أو بيته . ويجب بوجه عام ألا تكون الأسئلة من النوع الذي يدفع فرد العينة إلى الكذب أو المداورة أو الادعاء .

٥ - يجب ألا يشتمل السؤال على أكثر من نقطة واحدة . فإن كان الباحث يريد الاستدلال على أمرين فيستحسن أن يستدل عليهما بسؤالين متتاليين .

٦ - يجب أن يقلل الباحث من الأسئلة التي تعتمد على تقدير الشخص المسئول وتضطره إلى وصف إجابته بأسلوبه وشرح ما يريد أن يقوله في سطور قد تكون غير واضحة أو مفهومة أو غير حاوية للإجابة المطلوبة .

٧ - يضيف الباحث أسئلة للمراجعة Checking لا يقصد بالإجابة عليها الإجابة لذاتها وإنما يقصد التأكيد من دقة بعض الإجابات أو صدق إجابات أخرى .

وإجمالاً ، فإن الباحث حينما يضع أو يصمم استمارة البحث أو الاستقصاء عليه أن يضع في ذهنه أن لا وقت لدى فرد العينة للإجابات المطولة وأنه لا بد أن يتحاشى الإجابة على استمارات تستدعى منه بذل مشقة أو جهد في الإجابة عليها ، أو يرى في إجابته عليها إحراجاً

له أو خروجاً عن التقاليد المرعية كما أن عليه ألا يعطى الفرصة لفرد العينة كي يتهرب من الإجابة ، بأن يذكر ضمن الإجابات المحتملة كلمة ( لا أعرف ) . فالكثيرون يجيدون فيها مهرباً من الإجابة وفرصة لتعيين إجابة لا تكلفهم مشقة أو حرجاً ، وهى فى نفس الوقت تضع على الباحث فرصة الحصول على المعلومات المفيدة للبحث .

#### (٤) اختيار العينة :

بعد تحديد حجم المشكلة ووضع الفروض وتقرير الطريقة التى سيتم بها جمع البيانات تأتى أهم المشاكل التى يصادفها الباحث ، وهى مشكلة اختيار العينة التى يجرى عليها البحث . ويتوقف على هذه العينة كل قياس أو نتيجة يتم التوصل إليها . فلو أنجزنا صياغة المشكلة وفروضها صياغة جيدة ، ووضعنا استفتاء جيداً ، ثم طبقناه على عينة غير مناسبة ، كانت نتائج البحث لا قيمة لها<sup>(١)</sup> . فضلاً عن أن تحديد حجم العينة عمل ضرورى ، حتى يمكن القيام بالبحث فى حدود الميزانية المخصصة له .

والعينات الكبيرة فى ذاتها ليست ضماناً للدقة وإنما الضمان أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الذى يراد دراسة رأيه والتنبؤ بسلوكه .

ويضطر الباحث لإجراء بحثه على عينة محدودة العدد ، لا على المجتمع الأسمى بأكمله ولا سيما وأن علم الإحصاء قد بلغ من التقدم الآن مرحلة يستطيع معها الباحث أن يستنتج من العينة الصغيرة المحدودة ما يود استنتاجه من المجتمع الأسمى بدرجة لا بأس بها من التأكد . ولكى يستعاض الباحث بالعينة عن المجتمع الأسمى الكبير لابد وأن يتوفر للعينة شرطان أساسيان<sup>(٢)</sup> .

١ - أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأسمى . فإذا كان المجتمع الأسمى مثلاً مكوناً من صندوق من أقلام الكتابة فيها اللون الأحمر والأزرق والأخضر والأسود وأردنا أن نأخذ عينة من هذا الصندوق فكلما كانت جميع هذه الألوان فى العينة كلما كانت العينة صالحة لتمثيل المجتمع الأسمى .

٢ - أن تكون لوحدات المجتمع الأسمى فرص متساوية فى الاختيار . فاختيار عينة مثلاً من بين أسماء الأشخاص المدونة أسماؤهم فى دليل التليفون يحد من فرص تمثيل العينات لوحدات المجتمع الأسمى ، لأنه من الطبيعى أن الأشخاص المدونين فى دليل التليفون يمثلون - عادة - فئة أحسن حالاً وأرقى من حيث المستوى الاقتصادى والاجتماعى من الذين لن تدرج أسماؤهم . وبذلك فإن اختيار عينة باستخدام مثل هذه الأداة يعنى عدم إعطاء فرص متساوية لأفراد المجتمع الأسمى .

(١) د. جابر عبد الحميد ود. يوسف الشيخ - علم النفس الصناعى - دار النهضة العربية - ١٩٦٨م - ص ٢٨١ .

(٢) د. السيد محمد خيرى - الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية - دار النهضة العربية - ١٩٧٠م -



## ويمكن حصر الطرق الشائعة لاختيار العينات في :

### ١ - العينة العشوائية :

أى العينة التى لا تتقيد بنظام خاص أو ترتيب معين مقصود فى الاختيار . وفى هذه الحالة توصف هذه العينة بأنها غير متحيزة ، حيث تضمن لجميع أفراد المجتمع فرصا متساوية . ومن الأمثلة البسيطة لذلك أننا إذا أردنا أن نختار عينة عشوائية مكونة من خمسين فردا لتكون ممثلة لمجتمع أصلى مقداره ٥٠٠ فرد - على سبيل المثال - فإننا نقوم بترتيب هؤلاء الأفراد ترتيبا أبجديا ، ثم نأخذ شخصا واحدا من كل عشرة أشخاص ، فنختار مثلا فى العينة الأشخاص الذين أرقامهم ١ ، ١١ ، ٢١ ، ٣١ ، ٤١ ، ٥١ .. الخ أو ٥ ، ١٥ ، ٢٥ ، ٣٥ ... الخ . وواضح من هذه الطريقة أنه حتى ولو كان هناك نظام فى هذا الاختيار إلا أن الباحث لا يتحكم فى هذا النظام ، إذ أنه ليس هناك اتجاه خاص يربط بين مبدأ اسم كل شخص والغرض الذى يهدف إليه البحث ( إلا إذا كان البحث متعلقا بأسماء الأشخاص ، وذلك مستبعد ) من حيث الجنس أو السن أو الأصل أو الوظيفة أو الدخل أو المستوى الاجتماعى أو الاقتصادى أو الدين .. الخ فى الوقت الذى يجب أن تؤخذ فيه هذه الاختلافات وغيرها فى الاعتبار عند اختيار العينة العشوائية حتى تأتى ممثلة لمجتمع البحث بحيث يمكن تعميم نتائج الدراسة فى النهاية .

وتمتاز العينة العشوائية بأنه يراعى فيها تساوى فرص الاختيار لجميع الوحدات فى المجتمع الذى نريد بحث المشكلة فيه ( ويمكن استخدام القوانين الرياضية للاحتتمالات فى حساب حدود الخطأ فى العينة ) .

### ٢ - العينات العشوائية المنتظمة :

الفكرة الأساسية فى هذه العينات هى استعمال قائمة تشمل جميع وحدات مجتمع البحث ، ثم يختار الباحث منها وحدات العينة بحيث يراعى فى اختياره أن تكون المسافة بين أى وحدة من وحدات العينة والوحدة السابقة لها ثابتة بالنسبة لجميع الأفراد الذين يختارهم . ويتم اختيار الوحدة الأولى عشوائيا من بين عدد معين من القراءات الأولى فى القائمة . فإذا كانت العينة تمثل ١٠٪ فى مجتمع البحث مثلا فإن أول وحدة يمكن اختيارها عشوائيا الوحدة رقم (٢) على سبيل المثال ثم اختيار الوحدة التالية بإضافة ١٠٠ إلى هذا الرقم فى كل مرة ليصبح رقم الوحدة (١٠٢) ورقم الوحدة الثالثة (٢٠٢) ، وهكذا .. وهذه هى العينات المنتظمة وهى عبارة عن عينة عشوائية بسيطة عندما تكون وحدات المجتمع موزعة توزيعا عشوائيا منظما .

### ٣ - العينات الطبقية :

وتختلف العينات الطبقية عن العينات العشوائية المنتظمة فى أن مجتمع البحث يتم تقسيمه إلى مجموعات أو طبقات متجانسة قبل اختيار العينة ثم اختيار العينة من هذه الطبقات بطريقة عشوائية . ويكون حجم اختيار وحدات العينة فى مجموعة أو طبقة متماثلا مع حجم تمثيل هذه المجموعة فى المجتمع الكلى للبحث .



وهذا يعنى أن العينة الطبقيية يتم اختيارها على مرحلتين :

- مرحلة تحليل المجتمع الأصلي ..

- مرحلة الاختيار العشوائى فى حدود صفات المجتمع الأصلي ..

ويعتمد تقسيم المجتمع إلى طبقات على الهدف من البحث . فلا شك أن نوعية هذه الطبقات يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بالهدف من الدراسة . والمتبع فى العينات الطبقيية أن تستخدم نسبة ثابتة عند أخذ العينة من كل طبقة من طبقات المجتمع ، فإذا أردنا اختيار عينة من المجتمع حجمها ١٠٪ فإننا بعد تقسيم هذا المجتمع إلى طبقات متجانسة نأخذ عينة من كل طبقة حجمها ١٠٪ . فإذا كان التقسيم الطبقي للمجتمع به طبقات متجانسة وأخرى غير متجانسة كان لزاما على الباحث أن يأخذ نسبا غير ثابتة عند اختيار العينة . ف يأخذ عددا صغيرا نسبيا من وحدات الطبقات المتجانسة ويأخذ عددا كبيرا نسبيا من وحدات الطبقات غير المتجانسة . وبهذا يقلل من نسبة الخطأ واحتمالاته .

ومن مميزات العينات الطبقيية أنها تعطى للباحث عناصر للتحكم فى عملية اختيار العينة ، بما يساعد على زيادة الاطمئنان على تمثيل هذه العينة لمجتمع البحث . ويتزايد هذا الاطمئنان كلما زاد عدد المجموعات أو الطبقات التى يقسم إليها المجتمع الكلى للبحث ولهذا يمكن الاعتماد على نتائج العينات الطبقيية أكثر من العينات العشوائية .

#### ٤ - العينات العمدية :

هذه الطريقة لا يمكن استخدامها إلا فى حالة المعرفة الكاملة لصفات المجتمع . فعند اختيارها يقوم الباحث بتصميم العينة بحيث تكون موافقة لهدف محدد أو محققة لشروط معينة أو لصفات محددة تشترك فيها مع مجتمع البحث . فمثلا عند اختيار عينة عمدية يمكن أن تكون الصفات الرئيسية التى تشترك فيها مع مجتمع البحث هى متوسط الدخل الشهرى للأفراد . وهنا يجب تساوى متوسط الدخل الشهرى لأفراد العينة مع متوسط الدخل الشهرى لأفراد المجتمع الكلى الذى اختيرت منه العينة . وكلما زادت العناصر التى تتشابه وتتماثل فيها العمدية مع المجتمع الكلى كلما زادت الثقة بتماثل العينة وبدرجة تمثيلها لمجتمع البحث .

#### ٥ - العينة المقيدة :

يتطلب بعض البحوث عينات مقيدة محددة بأوصاف خاصة ، فإذا أراد باحث أن يجرى بحثه على الحاصلين على درجة الدكتوراه ويشغلون وظائف مديرين لقطاعات لمدة خمسة أعوام متتالية ، فإن الخطوة الأولى فى اختيار أفراد العينة تنحصر فى تحديد الأفراد فى المجموعة الأصلية الذين ينطبق عليهم هذا الشرط . وفى هذه الحالة قد يكون عدد هؤلاء قليلا لدرجة أن العينة تستنفذهم جميعا . وبذلك تتحول المشكلة من مشكلة اختيار عينة من بين أفراد المجتمع إلى مشكلة الحصول على عدد كاف من الأفراد لغرض البحث .

ومن المعلوم أن تحديد ما هو الأنسب فى أى نوع من أنواع العينات التى سلف شرحها إنما

يتوقف على طبيعة البحث وهدفه . وقد يجد الباحث نفسه مضطرا إلى استخدام عينة هي خليط من نوع أو أكثر من هذه الأنواع .

#### (٥) تحليل البيانات :

تمر البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تحرير استمارات البحث بمرحلتين هامتين هما :  
١ - المراجعة :

لكي نتأكد من سلامة هذه البيانات وعدم وجود أخطاء فيها ، أو تعارض في الإجابات التي قدمت ، أو عدم دقة تحريرها أو لبعد بعضها عن الصراحة والصدق ، لا بد من مراجعة الاستمارات مراجعة دقيقة حتى نضع أيدينا على هذه الهنات منذ البداية ، وإلا ضاعت جهودنا في الخطوات التالية للبحث هباء إذا ما تم اكتشاف هذه الأخطاء في مرحلة متأخرة .

#### - مثال للخطأ :

إذا كان حجم العينة ( أى عدد الاستمارات ) ٥٠٠ فرد ثم وجدنا أن عدد الإجابات التي توضح أن الخدمات المقدمة ( جيدة ) ٤٠٠ إجابة وأن عدد الإجابات التي تقول أن الخدمات رديئة ١٢٠ إجابة ، يتضح من ذلك أن مجموع الإجابات ٥٢٠ والمفروض أن تكون ٥٠٠ إجابة .

#### - مثال للتعارض :

إذا كان عدد من يقولون أن ساعات العمل لا تكفى لإنجاز الموكل إليهم من عمليات ، ثم أجاب عدد من هؤلاء بوجود فترات لا تنجز فيها أعمال ، يتضح من ذلك التعارض في القول . أو إذا ما سجل أحدهم أن دخله لا يكفى ، ثم قرر في سؤال آخر أنه يوفر نسبة من مرتبه ، وضح من هذا التعارض في أقواله .. وهكذا ..

#### - مثال لعدم الدقة :

إذا وجدنا أنه عند تسجيل بيانات تتعلق بظاهرة معينة لعدة سنوات أن احدى السنوات مكررة ومسجل أمام كل منها أرقاما غير متطابقة وبينها تباين ، من هذا يتضح لنا وجود خطأ في جمع البيانات . فلو أننا اكتشفنا أثناء مراجعتنا للبيانات التي جمعت هذه الأخطاء وغيرها - وهى لا شك لها خطورتها على سير البحث - لو فرنا على أنفسنا جهدا ضخما يبذل ثم يضيع . وفي حالة اكتشاف مثل هذه التناقضات أو عدم استكمال البيانات تعاد الاستمارات الى جامعى البيانات لاستيفاء أوجه النقص فيها بالرجوع إلى أفراد العينة قبل البدء بجمع بيانات استمارات جديدة . وعند الانتهاء من جمع البيانات لا بد من تدوين تاريخ الانتهاء على الاستمارات . ويفيدنا ذلك في تحديد السن أو حساب التكلفة حتى تاريخه .

#### ٢ - تصنيف البيانات وتبويبها :

أى تجميع البيانات المتعلقة بصفة واحدة أو بيان بعينة ما ، تمهيدا لوضع تصنيف موحد لكل إجابة تتعلق بسؤال معين . ولا بد من أن نحصر على أن يكون التصنيف متفقا مع

الهدف الذى نريد الوصول إليه . وهذا معناه أن تحدد الوسيلة التى تمكننا من جمع الإجابات ذات الخاصية الواحدة دون الخلط بينها ، وهذا يقتضى ضرورة وضع علامة مميزة لكل إجابة مثل ( ✓ ) لنعم و ( × ) للا و ( هـ ) لظاهرة إحصائية و ( E ) لظاهرة أخرى . ويستحسن أن تتعدد ألوان هذه العلامات لضمان عدم الوقوع فى الخطأ .

#### (٦) استخلاص النتائج وإعداد التقرير للبحث :

التقرير هو تسجيل للجهد العلمى الذى بذل فى البحث وللحقائق والنتائج التى تم التوصل إليها . فهو يربط بين أجزاء البحث المختلفة ، ويعلل النتائج ويظهر الصلة بينها وبين ما توصلت إليه البحوث الأخرى . كل هذا فى أسلوب واضح ولغة سهلة سليمة . ويجب أن يعطى التقرير الوقت الكافى واللازم لتحريره ، وأن يبدأ إعدادة عقب الانتهاء من تحليل النتائج مباشرة ، حتى يكون الباحث متأثراً بموضوع البحث ومتذكراً لمراحله المختلفة وواعياً بالنتائج والحقائق التى توصل إليها .

ومن أهم ما يجب أن يلاحظه معد التقرير أنه لا يكتب هذا التقرير لنفسه وإنما ليقرأه ويستفيد به آخرون . فيجب أن تكون مصطلحاته واضحة وتعريفاته مفهومة . فعليه أن يضع نصب عينيه ما يريده هؤلاء الذين يهمهم قراءة التقرير ، وما هى أحسن الطرق لعرض نتائج بحثه عليهم .

وبوجه عام يحسن أن يحتوى التقرير على الآتى :

- ١ - إسم الباحث وصفته .
  - ٢ - أسماء من ساهموا معه فى إعداد البحث وتنفيذه .
  - ٣ - مقدمة توضح الهدف من البحث وشرحاً للدوافع التى دفعت للقيام به .
  - ٤ - فصل يحتوى على معلومات ومادة علمية عن المشكلة المثارة فى البحث وخاصة من الناحيتين التاريخية والموضوعية .
  - ٥ - فصل يعرض فيه المشكلة من أول الإحساس بها ، إلى أهميتها إلى الأسلوب الذى اتخذته لتحديدها ، والفروض التى وضعت كتفسير للمشكلة ( كيف نشأت فكرة البحث وتطورت ) وتفهمه للمصطلحات التى استخدمت فى البحث .
  - ٦ - فصل يعرض فيه طريقة البحث وكيفية تصميمه ، والمراحل التى سار فيها ، والمصادر التى جمع بياناته منها ، وطريقة اختيار العينة وأسبابها وطريقة وضع الاستبيان وتبريره لاختيار هذه الطريقة .
  - ٧ - التحليل الذى حللت به هذه الفروض والتساؤلات التى صاحبت هذا التحليل ، والأسئلة التى انتهت لتوضع فى الاستبيان .
  - ٨ - الاستبيان أو صحيفة الرأى وأقسامها :
- البيانات التمهيدية حول الإسم والعمل ومكانه والجنس والعمر ومكان الميلاد ....

الخ .



- البيانات الخاصة بظروف المشكلة وبيئتها ومدى علم وعلاقة العينة بها .
  - البيانات الخاصة برأى الهيئة في أطراف المشكلة .
  - البيانات الخاصة بالظروف والمجالات التي حددت هذه الآراء .
  - ٩ - طريقة تحديد العينة وأسباب هذا التحديد ، وطرق النزول إليها أو مقابلتها ، وحجم هذه العينة بالنسبة لجمهور البحث ، والعلاقات المتنوعة التي تقسمهم إلى مجموعات ، والطريقة التي تم بها الاختيار والاعتبارات التي روعيت في هذا الاختيار .
  - ١٠ - من الذى قام بجمع البيانات وصفاتهم ومستوياتهم ، وتاريخ الجمع ومواعيده ، والطريقة التي عومل بها جامعو البيانات .
  - ١١ - التحليل الذى اتبع للبيانات الواردة في الاستبارات المجمعة وأسلوبه وطريقته ، والجداول البسيطة والمركبة التي بنى عليها هذا التحليل ، والتوزيعات التي وزع بمقتضاها أفراد العينة حسب مستواهم وسنهم وتعليمهم ودرجات العلاقة فيما بينهم وجنسياتهم وأنواع عملهم وأسرههم .
  - ١٢ - عرض لنتائج البحث ، ويشمل عرض آراء العينة المختارة فيما ورد من تساؤلات ، ثم دراسة عن نتائج اختبار الفروض التي سبق وضعها وتحليل لهذه النتائج .
  - ١٣ - التوصيات التي انتهت إليها البحث والجهات التي توجه إليها التوصيات للتنفيذ .  
أى أن نقاط التقرير يلزم أن تشمل بوجه عام على أربع نقاط أساسية هي :
  - ١ - عرض المشكلة موضوع البحث عرضا كاملا .
  - ٢ - شرح طريقة تصميم البحث ومراحله وطريقة اختيار العينة والبيانات التي جمعت وتحليلها .
  - ٣ - عرض نتائج البحث .
  - ٤ - مناقشة تطبيق هذه النتائج .
- ويقصد بمناقشة تطبيق نتائج البحث أن يعمل الباحث على ربط النتائج التي توصل إليها بالبيانات التي اشتقت منها ، وذلك بأن يقرر الدلائل العلمية التي توضح إمكان تطبيق هذه النتائج في ظروف مماثلة. وأن يوضح بطريقة لا تدع مجالا للشك أو الغموض الشروط التي يجب أن تتوفر لكي تطبق هذه النتائج . فقد يكون للعينة المستخدمة في البحث خصائص معينة ، مما يجعل من الصعب تعميمها في مجتمعات أخرى . وعليه بالضرورة أن يوضح النقاط التي لم تلق عليها بيانات البحث ضوءا أو تفسيراً ، أو لم تصل بالنسبة لها إلى إجابة أو حل . وقد يقترح ضرورة إجراء بحث جديد ويوضح أن العينة لم تكن ممثلة تمثيلا كافيا للمجتمع الذى يراد بحثه ، أو أن عوائق لم تكن متوقعة قد ظهرت أثناء البحث ... الخ .
- وعلى الباحث أن يشير في هوامش البحث إلى البحوث السابقة التي تمت عن بعض النقاط التي مر بها . مراعى التسلسل المنطقي وبساطة الأسلوب والربط بين المعلومات .



وينتهى كل بحث بقائمة بالمراجع التى لجأ إليها الباحث فى تجميع المادة العلمية للتعرف على المشكلة أو توضيحها أو تحديدها ، وفى تعريف المصطلحات المستخدمة فى البحث ، وفى الأدلة التى استند إليها ليبرهن على صحة الفروض أو خطئها ، وفى الطرق التى استخدمها للتحليل ، وفى الآراء التى تفسر اتجاهاته أو نهجه فى الشرح أو التأويل .. الخ .. فقد يرجع القارئ إلى هذه المراجع للاستزادة أو للتحقق من المعلومة أو للاسترشاد بها فى القيام ببحث جديد . ويجب أن تحتوى قائمة المراجع على أسماء الكتب العربية والأجنبية ، مرتبة ترتيباً أبجدياً بالنسبة لكل على حده ويؤخذ اسم المؤلف ( وفى العادة لقبه أساساً ) لإجراء هذا الترتيب .

وقد يضم إلى البحث ملاحق خاصة بالجداول الإحصائية أو الاستمارات أو القوانين أو اللوائح أو الإعلانات الدولية .. الخ كما تضم نسخة من استمارة البحث .

#### (ج) إرشادات للباحثين :

على ضوء ما سبق توضيحه عن أساليب البحث العلمى نستطيع أن نضع أمام الباحثين الإرشادات الآتية :

- (١) حدد موضوع البحث جيداً قبل أن تبدأ فيه واسأل نفسك عن الهدف الذى تقصده من إجراء هذا البحث ، فإن لم تجد لسؤالك إجابة محددة وواضحة فتق أنك مازلت فى حاجة إلى مزيد من دراسة الموضوع قبل البدء فى البحث .
- (٢) دون كل ملاحظة تحصل عليها ، وتوخى بوجه خاص اثبات الملاحظات التى تتعارض مع وجهة نظرك ، فهى ادعى إلى النسيان من الملاحظات التى تتفق مع وجهة نظرك .
- (٣) تذكر أن أهم مرحلة فى البحث هى رسم خطة البحث ، فلا تتعجل هذه المرحلة .
- (٤) الدراسات الإحصائية والمنطقية أساسية لكل باحث . فهى تعاونه فى رسم خطة بحثه ومعالجة تحليله وتفسيره واستخلاص النتائج .
- (٥) الارتباط بين ظاهرتين لا يستنتج منه مطلقاً أن أحدهما سبب للأخرى فكن حريصاً على تفسير نتائجك .
- (٦) إذا لم تصل فى بحثك إلى نتيجة إيجابية فلا تتدم على الجهد الذى أضعته . فالبحث السلبي يفيد فى تقدم العلم بدرجة لا تقل عن البحث الإيجابي .



## الفصل السابع عشر

### علاقة الدولة بمنشآت الأعمال

- أولا : أسس سياسة الأعمال الحديثة
- ثانيا : علاقة الدولة بقطاع الأعمال
- ثالثا : سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الأعمال

## مقدمة

من المعروف أن الحكومة ، معبرا عنها في الاصطلاح الادارى بأجهزة الادارة العامة ، إنما تعمل على تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع . وعلى ذلك فهي تعنى بكافة الأعمال التى يقوم بها المواطنون ، أو تؤديها الأجهزة التى تعمل تحت امرة الحكومة ، أو التى تنشط بتوجيه منها أو تحت رقابتها ، والتى تقدم سلعا أو خدمات للمجتمع . فهذه الأجهزة لابد من أن تعمل فى اطار السياسة العامة التى تقررها الدولة وصولا الى الأهداف التى تبتغيها .

ومع أن منشآت الأعمال تستهدف الربح فحسب فإن هذا الربح يتحقق من خلال ما تقدمه من خدمات نافعة للمجتمع تؤدي الى اشباع حاجات مادية أو معنوية عند أفراد أو عند قطاعات منه .

ولابد من أن تعمل منشآت الأعمال فى الاطار الذى يتمشى مع سياسات الدولة وسياسات الأعمال الحديثة والنموالاقتصادى وفلسفته ، ومفتاح تخصيص الموارد ممثلا فى السعر التنافسى ونظام الربح ، وما يتوقع من مخاوف جديدة على ضوء المتغيرات الحديثة ، وعلاقة الدولة بمنشآت الأعمال بصفة عامة وعلى أساس من التوافق أو التعارض بين مصلحة الدولة ومصلحة الجماعة وضرورة تدخل الدولة متى وجدت ماينبىء بطغيان احدى المصلحتين على الأخرى ، والمساعدات الحكومية لمنشآت الأعمال فى شتى المجالات وتنظيم الدولة للمنافع العامة ، وأثر ما تفرضه من ضرائب ورسوم على نشاط الأعمال ، واتجاهات الأعمال نحو الاتفاق الحكومى ، ومستقبل دور الحكومة فى هذا السبيل .

وجدير بالإشارة أن المملكة العربية السعودية تعد نموذجا فريدا من حيث علاقة الدولة بمنشآت الأعمال فيها . فهي فضلا عن كونها دولة فتية لم ترث - كغيرها من الدول - تخلفات الماضى وتراكباته ، وإنما بدأت من حيث ينبغى لها أن تبدأ ، على قاعدة نظيفة لم يلوثها شئ ، فانها تكاد تكون الدولة الوحيدة فى العالم التى تطبق الشريعة الاسلامية ، وتستوحى من أحكامها كافة ما تسنه من قواعد ونظم . لهذا كان هذا الموضوع جديرا بالعناية من الدراسين .



## أولا : أسس سياسة الأعمال الحديثة

### (أ) مفهوم سياسة الأعمال :

لا شك أن سياسة الأعمال عبارة عن نتاج لآراء ومعتقدات كثيرة . ولكن محتواها ونسبها ومعناها وكل ما فيها إنما يعتمد على الاتجاهات والقيم السائدة في وقت ما . ذلك لأن سياسة العمل عبارة عن تجريد يتجسم في شكل مجتمع . والأمثلة في ذلك كثيرة . فالبحث عن منتج جديد ونشر ما يلزم عنه من خلال الاعلان ، والتطور الخاص في مجالات النقل والمواصلات ، كل ذلك إنما يعتمد على وجهة نظر المجتمع التي تؤثر في سلوك واضعي سياسة الأعمال . كذلك فإن المجتمع بالمقابل يتأثر بمعطيات الأعمال ونشاطها .

فمثلا لقد كان اختراع السيارة محصلة لسلسلة من الآراء العملية والتقنية فتن بها مخترع واستأثرت بفضوله ، هو وآخرون ممن شغلوا أنفسهم في هذا المضمار . ولا شك أن ذلك قد جاء أثر حاجة ملحة الى السرعة . وبمجرد أن اخترعت السيارة جاء الحدث في حد ذاته ليصبح سيد الموقف . وكان أثره على المجتمع شاملا وعميقا . عند ذلك قامت صناعات جديدة احتوت جزءا كبيرا من النظام الاقتصادي . وربما كان من المحتمل أن ينهار النظام الاقتصادي بدونها . وعلى أساس من قيام هذه الصناعات تغير نظام تخصيص الأفراد ، وتغيرت أوضاع وأماكن توطین الصناعات ، وتغيرت تبعاً لذلك العادات الاجتماعية ، ومقدار وقت الفراغ ، وعادات السفر . كذلك قامت على الأثر سلسلة من الصناعات والخدمات المساعدة ، ابتداء من المقاهي على الطرق الى محطات الخدمات للسيارات . ووصل الحال الى ما نرى من تسلط نتج عن تزايد صناعة السيارات وحجمها . ومعنى هذا كله أنه عندما يأتي «العمل» تجاوبا «لحاجة» فإننا نجد آثاره تمتد في المجتمع لدرجة تتعقد وتزايد وحتى لو كان هذا الجديد الوافد دواء يهيء فرصا أكثر للشفاء من مرض ما أو حفظا للناس من الهلاك ، فإن تزايد الأثر المتمثل في تزايد عدد السكان يكون له آثار على المجتمع لا يمكن تخيلها .

### (ب) فلسفة النمو الاقتصادي :

ما حدث خلال القرن التاسع عشر هو أن القوى السياسية والاقتصادية قد دفعت الأمور في البلاد الصناعية نحو هذا الاتجاه . ونما السكان بسرعة . وساعد هذا النمو السكاني على زيادة في مخرجات الصناعة والزراعة بشكل كان يوصف وقتذاك بأنه معجزة . وتبع ذلك هجرة هائلة للسكان من الزراعة الى الصناعة ، بل ومن صناعة الى أخرى ، وهجرات أخرى جذرية من أماكن جغرافية الى مواقع جديدة لم تكن مألوقة من قبل عند السكان . ولقد كانت هذه التغيرات مقبولة من الناس لما لمسوه من نتائج متمثلة في تزايد الشراء .

هذا ، ويمكننا اعتبار النمو الاقتصادي ظاهرة اجتماعية ومحصلة عزم وروح انسانية وثابة . وليس من السهل دائما التعرف على أسباب تلك الروح . فمثلا قد نجد الحوافز التي تدفع

المجتمعات في الأوقات المختلفة من التاريخ لفتح الحصون المنيعة في الحروب ، أو تجعلها تمتاز في الفن أو في التجارة ، قلما يمكن فهمها . ومع ذلك فإن الذي يحدث انه بعد ان يتم ذلك التغيير فعلا يبدأ المفكرون في تحليل تلك الظواهر مفسرين واقعها ، ولكل منهم وجهة نظره التي قد يكون محقا فيها .

وعلى الرغم من أنه ليس من اليسير أن نجزم على وجه التحديد أسباب النمو الاقتصادي الذي جرى في القرن التاسع عشر ، فإن المفكرين اليوم يتفقون على أن الفرد من حيث حاجاته ومطالبه واجتهاده الشخصي كان له الدور الأول في ذلك النمو . فأهم شيء عند الفرد هو تحقيق ذاته وتحسين أحواله الشخصية .

فقد اهتم الفرد بأشباع حاجاته المادية والمعنوية بطريقة اقتصادية ، أي بأقل جهد ونفقات ، وفي أقصر وقت . وما لبثت منشآت الأعمال أن عملت على تنمية نفسها عن طريق تعديل سياسات منتجاتها وخدماتها لتحقيق أقصى الربح ، من خلال ارضاء المستهلكين أحسن الارضاء وأتمه . ومتى نجحت منشأة الأعمال في هذا المضمار فقد تأكد استمرارها وتأكدت ربحيتها . وكان نصيب المنشأة التي جهلت حاجات جماهير المستهلكين أو تجاهلتها الخسران أو الافلاس التام .

وتطور الأمر الى أن صارت منشآت الأعمال تبذل كل طاقاتها متنافسة مع بعضها لأرضاء المستهلك واشباع حاجاته ، بأقل سعر يدفعه وبأقل جهد يبذله في سبيل ذلك . ونتيجة لهذه المنافسة البناءة صارت الحاجات تشبع بطريقة اقتصادية سليمة . ووضحت منشآت الأعمال في حال أفضل ، واستخدمت مواردها استخداما أمثل ، واستغلت رموس أموالها بطريقة أكثر ربحا . وصارت رموس الأموال تتدفق على المشروعات التي تقدم خدمة جيدة صاعدة ، وتبتعد عن تلك المتدنية الهابطة .

#### (ج) السعر التنافسي ونظام الربح :

مما مضى يتضح أن السعر التنافسي وميكانيكية الربح هما مفتاح تخصيص الموارد . والاهتمام بأرضاء المستهلكين هو الذي يستجلب عوامل الانتاج ، وبالتالي يحقق أكبر عائد للجهود المتداولة . وهكذا يستمر الجهد وينتج عنه النمو الاقتصادي ، وتحقيق الرفاهية الفردية ماديا ومعنويا .

وبناء على ذلك صارت المنافسة فضيلة واداة رئيسية لتوليد الرفاهية للمجتمع . أما اذا اختل هذا الأمر ونشأت قوى تفرض السعر على المستهلك ، أو تنشئ نوعا من الاحتكار أو أي شكل من أشكال السيطرة على المستهلكين ، فإن ذلك يفرض مساوئه على المجتمع . ويتحول الأمر الى سوء في تخصيص الموارد ، فضلا عن الأضرار بمصالح الجماهير ، وتكديس للأموال عند قلة من الناس ، ونشر للفقر والعوز عند غالبيتهم .

وهكذا تم في نهاية القرن التاسع عشر وضع الخطوط العريضة لسياسة منشآت الأعمال

الحديثة . وكان لابد أن تكون تنافسية على المستوى الفردي والجماعي مما كان يؤمل معه توليد النمو الاقتصادي . ومن هذا النمو تأتي مدنية أعظم تؤسس على القيم والمثل العليا . بيد أنه حينما خفت حدة التنافس بين المنشآت في القرن العشرين صار من الضروري أن تتدخل الدولة لتقويم ما يعوج من سلوك ومنع أى ميل نحو الانحراف .

#### (د) مخاوف جديدة :

ويبدى بعض المفكرين الكثير من المخاوف مما سوف يسفر عنه المستقبل القريب ، ذلك لأن فلسفة المنافسة التي كانت سائدة في القرن الماضي صارت معرضة لما يحول مسارها أو يعكس آثارها .

ونستعرض فيما يلي مظاهر ذلك التخوف وأساليب مواجهتها :

#### (١) المنافسة والاقتصاديات ذات الحجم الكبير :

أن الخطر متوقع من نظام المنافسة ذاته ، فان حدة المنافسة تغرى بتكوين منشآت اقتصادية ذات أحجام متضخمة . كما تغرى المنشآت القائمة بنمو تستطيع معه ، أن تتحدى فكرة المنافسة ذاتها . ذلك بالرغم من أن التكنولوجيا قد أملت في حالات قليلة أن تقدم مخرجات أرخص من غيرها ، نظرا لتزايد الانتاج مع الاقلال النسبي من النفقات . وعلى ذلك فقد تؤدي المنافسة الى نجاح جزئى أو الى فشل كلى . ومن هنا كان لابد من رقابة تفرضها الدولة على النشاط الاقتصادى الفردى ، صغر شأنه أو كبر حجمه . فالمجتمع يجب أن يجنى ثمار المنافسة ويتفادى أخطارها والدولة هي القيمة على مصلحة ذلك المجتمع .

#### (٢) سوء استخدام العلم والتكنولوجيا :

العلم والتكنولوجيا يمكن أن يكونا سلاحا ذا حدين . فإذا أحسن استخدامها أتيا بأحسن النتائج للبشرية . أما اذا أسوء الاستخدام فقد يكونا وبالا على المجتمع ، بل وعلى العالم أجمع . ولا أدل على سوء استخدام العلم والتكنولوجيا مما ينتج من تلوث البيئة ، مما يهدد البشرية بالفناء . كذلك فان استخدام العلم في مقاومة الآفات أثبت ضرره ، اذ أدى الى استئراء آفات أخرى كانت تتغذى بها الآفات الأولى . كما أن التقدم المذهل في علاج الأمراض أنتج زيادة هائلة في السكان تهدد بازمان ، والأمثلة على ذلك كثيرة . ولاشك أن الدولة هي صام الأمان لاستخدام العلم والتكنولوجيا الاستخدام السليم الذى لا يجيد بها عن هدفها الأسمى وهو تقدم البشرية .

#### (٣) التغيير فى القيم الشخصية .

من المتوقع قبل نهاية هذا القرن أن تحدث بعض تحولات فى القيم الشخصية ، والتي ينتظر لها أن تؤثر فى السياسة الاقتصادية لمنشآت الأعمال . فلقد بدأت إرهاصات هذه التحولات فى المجتمعات الغربية اليوم ، حيث سادت القيم المادية على القيم الروحية . وصار هدف



الاستحواذ على المال هو الهدف الأسمى الذى تسخر له كل القوى والامكانيات بغض النظر عن القيمة الاخلاقية وما تفرضه من قيود .

كذلك يبدو هذا التغير فى القيم الشخصية واضحا فى المجتمعات النامية ، حيث ينتشر الجوع والفقر والمرض . ومن الطبيعى الا نتوقع لشعب جائع أن ينمو قبل أن تمتلئ بطون أفراده . والتقدم الحضارى لا يتأتى من خلال فقر وجوع ومرض . ولسوف يستمر الإنسان ، أيا كان مقدار تقدمه ، هو ذلك الحيوان الجائع لأمد بعيد . وليس هناك دليل على أن الصراع والحقد والحسد قد تضاءل شأنها عبر القرون . ولا شك أن الدولة هى الجهة المسئولة عن حسن توجيه التحولات التى تحدث فى المجتمع . ولعل اهتمامها بالتعليم يكون هو السبيل لتحويل الاتجاه والسلوك نحو المعنويات ، لكى يتجنب المجتمع ما ينبجم من آثار ضارة عن تفرد الماديات بالسيادة .

(هـ) توقعات المستقبل :

ربما يكون من السهل تحديد المشكلة التى قد تتمثل فى بعض المخاوف التى أشرنا إليها انفا . ولكن الأمر الصعب هو أن نصف العلاج الأمثل لما اكتشفناه من داء وأن الحل الذى تعالج به بعض المشكلات الاجتماعية عن طريق التجربة والخطأ قد لا يكون ملائما فى حالتنا هذه للمجتمع .

والتدخل الحكومى السافر فى الأعمال قد ينأى بها عن التوازن الطبيعى ويخرج بالحكومة من كونها جهازا اشرافيا الى أن تصير جهازا تنفيذيا .

وهذا أمر خطير على الاقتصاد القومى فى المجتمعات الحرة . لهذا فان مايعنيننا هو الدور الذى تقوم به الدولة فى الرقابة على الأعمال ، وسياستها فى الحفاظ على قطاع غير حكومى سليم ، وما تسنه من تشريعات من شأنها أن تحافظ على مصالح المواطنين .

وقد تزايد الاتجاه الحكومى نحو الرقابة الشاملة للأعمال . وأحيانا يتخذ هذا الاتجاه شكل مساهمة الدولة فى ملكية كل أو بعض المنشآت الحيوية ، مثل منشآت الطيران والمنشآت البحرية والمصرفية وغيرها .

وفى أحوال أخرى نجد الرقابة الحكومية تنقلص الى أدنى حد ، فلا يتعدى دورها مجرد النصيح والارشاد ومجرد مراقبة الاحداث ، حتى لا تنحرف أجهزة الأعمال . فاذا استشعرت الحكومة خطرا ما فأنها توسع من نطاق رقابتها ، وتفرض سلطانها لتصحيح ما يعوج من سلوك .

لأن ذلك الحل قد يمتد الى أجيال حتى يؤتى ثماره ، أما الطريق الأمثل فيعتمد على تحليل المشكلة تحليلا عميقا قبل النظر فى علاجها . فهناك تغيير لاشك سوف يحدث ، بل أنه يحدث بالفعل . وهذا التغير من شأنه أن يحدث تحويلا فى أهداف المجتمع ، الأمر الذى يؤثر فى منشآت الأعمال . ونجاح أى عمل لا يمكن الحكم عليه إلا من خلال معيار واحد هو الربح . وقد يعترض بعض المفكرين على ذلك . بيد أن هناك اتفاقا على أن العمل الذى لا يربح له لا



جدوى من فعله . كما أن أى عمل يحقق ربحاً أقل من المعدل المعتاد لمثله سوف يعانى صعوبات  
جمة ولا يقبله المستثمرون . وعلى ذلك فإن الربح عامل أساسى .

والنظر الآن للربح - وهو عامل مادى - قد يتعارض مع المثل التى يؤمن بها المجتمع أو  
تحرص عليها الدولة . كما انه قد يصطدم بأشباع رغبات وحاجات أخرى مادية عند اطراف  
أخرى فى المجتمع . لهذا فانه يحدث نوع من التدخل الحكومى ، قد يأخذ شكل الرقابة أو  
التدخل السافر فى الأعمال عن طريق الحفاظ على قطاع حكومى أو غير حكومى ، أو بسن  
التشريعات التى تضمن تحقيق المصلحة العامة .

وفى المجتمعات الحرة يقتصر دور التدخل الحكومى على مثل هذه الحالات التى يخشى فيها  
من آثار ضارة قد تصيب المجتمع . فتترك الدولة منشآت الأعمال تعمل فى حرية ، بيد أنها تضع  
لتلك الحرية قيوداً وقواعد تمنع انحرافها . ومن هذه القيود والقواعد ما يتصل بتوظيف الأفراد  
وعقود العمل ومستويات الأجور ، وقواعد الفصل وانهاء الخدمة ، واشتراط الحصول على  
تراخيص لمزاولة بعض الأعمال ، وضرورة نشر ميزانيات الشركات لتعلن نتائجها على  
المواطنين ، وتعيين مراقبين أو مندوبين عن الحكومة لياشروا رقابة حقيقية لدى بعض المنشآت  
التي تؤثر فى حياة المواطنين .

وبصفة عامة يمكن القول أنه لا توجد علامات تدل على أنه سوف يكون هناك تخفيف من  
تدخل الدولة فى نشاط منشآت الأعمال فى مختلف المجتمعات .

ولكن التساؤل يثور عما اذا كانت الحكومات فى مستقبل الأيام سوف تأخذ دوراً متعظماً  
تدريجياً فى مجال الرقابة على منشآت الأعمال ، أم أن هذا الدور سوف يقل أو يتلاشى ليكون  
لكل منشأة كامل حريتها فى اتخاذ ما تراه من قرارات ، وبخاصة ما كان متعلقاً بالربح .  
ان سياسيات الأعمال تتعقد مع الأيام ، وتعرض للتغيرات المستمرة المترتبة على ما يحدث  
فى بيئة العمل من تطورات . فلهذا فان دراسة سياسات الأعمال تعد من الأمور الشاقة  
العسيرة . وعلى المجتمع الذى يستهدف النمو الاقتصادى والاجتماعى ان يتقبل ما يحدث من  
تغيير . وللتغير وجهان . أحدهما مضيء والآخر مظلم . ولا بد لمن يرى النور أن يحس بالظلام .  
فالمنشآت الاقتصادية تمد المجتمع بالسلع والخدمات وتضيف القيمة الى ثروته القومية ، مما  
يحقق الرفاهية لأفراده . بيد أن هذه الرفاهية تلازمها الكثير من المشكلات .  
كذلك فان الإصلاح لا يتم مجرداً بغير مشاكل . بل أن المصلحين الاقتصاديين والاجتماعيين ،  
صناع التغيير الاجتماعى ، كثيراً ما كانوا من أوائل ضحايا ذلك التغيير .

## ثانيا : علاقة الدولة بقطاع الأعمال

تعتبر منظمات الأعمال - بصرف النظر عن نوعها أو حجمها - ضيفا على سياسات ونظم الحكومة وتتأثر بالمضيف . فالحكومة بأنشطتها المختلفة ، سواء على المستوى المركزى أو المحلى ، تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر فى كل نواحى قطاع الأعمال . فنجد النظم واللوائح والتصميمات والتحذيرات وغير ذلك من وسائل الاتصال وأدواته تضع قيودا يجب أن تلتزم بها كل منظمة أو منشأة . وقد تصل الى تحديد مكان اقامة المنشأة أو تصميم مبناها ، وذلك لمراعاة مستلزمات الأمن والسلامة أو ما هو مقرر فى تخطيط المدن أو الظروف المقررة . أو تتمثل القيود فى وضع حد أدنى لسن العاملين والأجور وساعات العمل وتحديد جنس العامل من ذكر أو أنثى ، وطرق التصرف فى أسهم المنشأة والاجراءات التى تتبع عند حلها أو انقضاء أجلها . والدولة اذا تولت بنفسها بعض الأعمال فانها لاتصبح بهذا فى وضع تنافسى مع منشآت الأعمال الخاصة ، وإنما المقصود بذلك مساعدتها ومثال ذلك قيامها بالمسائل المتعلقة بالكهرباء أو اقامة الأجهزة التى تتولى التأمين الاجتماعى . فالدولة أما ممولة لهذه الأعمال من دخلها أن كان لها دخل ، أو هى تفرض من الضرائب ما يعينها على القيام بهذه الواجبات الأساسية .

(أ) مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة :

وعندما تتشابك الأمور وتختلط المصالح فاننا نجد أن ما يكون من مصلحة فئة ربما يضر بمصلحة المجموع . ولكى نوضح ذلك نسوق هذه الأمثلة .

(١) عندما تترك منشآت الأعمال لحريتها التامة ينشأ تدريجيا نوع من التخلّى عن القيم الثابتة ، وتدخل بدع منهى عنها ربما تحض على الخلاعة أو المجون . وهذه نجدها تتسرب الى الشعوب عادة شيئا فشيئا الى أن يستشرى أمرها ويتعذر اصلاحها . ولا بد أن تكون الحكومة المسلمة والحاكم المسلم على وعى تام بهذا . فمن مسئولية الحاكم المسلم الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ، وذلك يستدعى فى الأصل فرض نوع من الرقابة المانعة .

(٢) قد تحصل احدى المنشآت على تصريح بتشغيل خط من خطوط السيارات ثم تجد هذه المنشأة أنه من غير المربح لها الوصول الى منطقة من المناطق طبقا لخط السير الذى تقرر ، فتعمل على اختصار ذلك الخط أو تضيق دورته .

وحينئذ يكون للدولة أن تفرض على المنشأة هذا العمل بالرغم من عدم اقتصاديته للمنشأة الحاصلة على التصريح ، حفاظا على مصلحة المواطنين وراحتهم . وهنا يكون تدخل الدولة لرعاية المصلحة العامة قبل مصلحة المنشأة .

(٣) اذا تخلت منشأة تنتج الأسمنت ، أو أخرى تنتج المياه العذبة ، أو غير ذلك من المنشآت التى يهم المواطنون استثمارها فى العمل ، عن تحقيق المعدلات الانتاجية المقررة لها فان من واجب الدولة التدخل لحماية المواطنين الذين تكون مصلحتهم مهددة بسبب تقاعس المنشأة .

(٤) قد تفكر إحدى المنشآت في اختيار موقع لأحد مصانعها ، وتجبد أن موقعا ما يحقق مصلحتها من حيث الجدوى الاقتصادية ، بينما يعارض ذلك الموقع تعليمات البلدية أو نظام تخطيط المدن ، من حيث تعليمات الأمن والسكينة أو مايجب أن يكون عليه مظهر المدينة وشكلها وراحة سكانها . لهذا فان الدولة تمنع اقامة المصنع في ذلك المكان المختار .

(٥) قد يجدر رجال الأعمال أن يبيع شيء ما الى جهات معينة أو الشراء من جهات معينة يحقق مصلحتهم الذاتية . ولكن الدولة قد ترى في قيام علاقات تجارية مع هذه الجهات ، بيعا أو شراء ، فيه اخلال بالأمن ، أو تعارض مع قيم اخلاقية ، أو ضد السياسة الدفاعية عن الوطن . فحينئذ تمنع الدولة بسلطانها ذلك التعامل .

(٦) من المتفق عليه أن الحكومة قد أصبحت بالمفهوم الحديث جهازا من أولى مهامه أن يحافظ على رفاهية المواطنين ، حتى أن بعض الحكومات تراقب الحسابات الخاصة وعمليات البنوك والقوة الشرائية والأجور والأشغال العامة وقروض الأعمال ، وأسعار المحاصيل الزراعية .. الخ ، وذلك لمعرفة أسباب النجاح للامساك بها وتنميتها وللقضاء على أية أسباب للازمات . وحكومات اليوم تجدد نفسها معنية أكبر العناية بما يؤدي الى الانتاج الكامل والتوظيف الكامل ، وكذلك المستوى اللائق من الاستهلاك .

والأمثلة كثيرة على تدخل الدولة اذا ما تعارضت مصلحة بعض الأفراد مع مصلحة الجماعة .

#### (ب) مبررات تدخل الدولة :

والضرورة التي تحدو بالدولة الى التدخل هي توزيع الفرص بعدالة ، وتحقيق العدالة للمواطنين ورجال الأعمال على السواء . فنجد الدولة في هذا المجال تمنع أى نوع من أنواع الاحتكار . فلا تترك فئة قليلة لتسيطر على السوق وتحتكر السلع التي تهتم المواطنين فنراها مثلا تنشيء الشركات الحكومية لاستيراد السلع التي يقل عرضها في السوق ، حتى تحقق نوعا من التوازن بين العرض والطلب . وتعطى الاعانات لمستوردي السلع التي تمثل حاجات أساسية للمواطنين ، كالذيق والزيت والسكر ، وذلك بغرض خفض تكلفة تلك السلع ومن ثم خفض أسعار بيعها .

والدولة إذ تفعل ذلك لا تقصد منافسة قطاع الأعمال بل تقصد الحفاظ على مصلحة المواطنين . كذلك فانه من أجل المحافظة على الأمن الغذائي والصحة العامة نجد الكثير من التنظيمات التي تتعلق بالأدوية والصيدليات والأغذية وكل ما يتعلق بتنظيم تداول السلع الحيوية ، سواء تم ذلك على مستوى مركزي تضع الحكومة قواعده أو على مستوى محلي يترك أمره للبلديات مثلا .

ومن الضروري أن تتدخل الدولة لاستغلال الموارد الطبيعية . فمن الواضح الآن أنه بدون هذا التدخل قد يسبب الأهمال تضييع هذه الموارد الوطنية ، أو استغلالها استغلالا جزئيا بدلا



من الاستغلال الأمثل . فاذا تأملنا مصادر المياه والغابات والزيوت والفحم والمعادن الاستراتيجية مثلا فالتنا نجد هذه المصادر قوتها الاقتصادية . ويجب أن تعمل الدولة على انتاجها واستخراجها لأن هذا العمل من مصلحة المواطنين ولحماية ثروة بلدهم من أجلهم جميعا . فهي تحميها من الضياع ، وترسم لها برامج التنمية ، وتجعلها تسير المسار السليم . وتلك هي بعض المبررات التي تدعو الدولة الى التدخل في نشاط الأعمال ذكرناها على سبيل المثال لا الحصر .

(ج) دور الحكومة في مساعدة منشآت الأعمال .

الحكومة أيا كان موقعها أو نوع المجتمع الذي تشرف عليه تقدم لدوائر الأعمال خدمات نافعة يمكن تبويبها فيما تقدمه من :

(١) بيانات ومعلومات

(٢) وما تحققه من حماية لبعض المنشآت من بعضها البعض .

(٣) وما تقدمه من معونات مالية .

(٤) وما تهيئه من منافع عامة .

(١) البيانات والمعلومات :

تقدم الحكومة منشآت الأعمال بالبيانات والمعلومات التي تفيد في وضع خططها على أساس من الحقائق ، وتساعد على اعداد قرارات رشيدة مبنية على علم بحقائق الأمور . ومن أهم مصادر المعلومات التي تهيئها الحكومة لمنشآت الأعمال ما يلي :

١ - نتائج التعداد والاحصاءات المختلفة عن السكان والصناعة والتجارة الداخلية والخارجية والسكان والنقل والسياحة وغير ذلك ، مما يعد بمثابة المادة الخام لما يمكن اجراؤه من بحوث ، والأساس الذي تبنى عليه القرارات في مختلف المجالات .

٢ - المكاتب الخارجية للوزارات والتي تقدم منشآت الأعمال بالبيانات التفصيلية عن الأسواق والدول الخارجية وعن فرص التعامل مع تلك الأسواق والدول وما يستحدث من أساليب علمية وتكنولوجية في الخارج ، لكي تقتبس منها المنشآت ما تشاء ، وكافة ما يتصل بالعرض والطلب العالمين لمختلف السلع والخدمات واتجاهات الأسعار وغير ذلك من المعلومات النافعة .

٣ - المكاتب الفنية للوزارات التي من مهمتها أن تزود منشآت الأعمال بمختلف البيانات والتحليلات الاحصائية عن الموقف الاقتصادي العام ، وتقدمها بصورة مما تعده تلك المكاتب من بحوث ، وتقدم لها النصيحة اذا ما استشكل عليها أمر .

٤ - الأرصاد الجوية ، وهي تقدم منشآت الأعمال التي يرتبط نشاطها بظروف الجو بكل المعلومات التي تحصل عليها من الأحوال الجوية في مختلف أنحاء العالم ، من خلال ما تملكه من محطات للرصد وما يصل الى علمها من المحطات الأخرى . ولهذا المصدر أهمية كبيرة لمنشآت



النقل الجوى والبحرى وللمنشآت العاملة في مجال الصيد والزراعة وكافة المنشآت التي تتأثر منتجاتها بما يحدث في الجو من تغيرات .

## (٢) الحماية :

من مهمة الحكومة أن تحمي المنشآت من طغيان القوى منها على الضعيف ، وهى بذلك تحقق العدالة بين تلك المنشآت . ومن أمثلة ما تقوم به الحكومة من حماية : ما تفرضه من قيود على ما يوضع من علامات على السلع وما يطلق عليها وعلى المنشآت من أسماء تجارية ، إذ تحمي الدولة بذلك المنشأة صاحبة الاسم أو العلامة من التقليد . وفي هذا السبيل تعد الدولة سجلا تنشر فيه العلامات والأسماء لاشهارها واكساب أصحابها حقا فيها منذ تاريخ معين . وفي هذا - علاوة على ما تقدم - ما يحمي حق الاختراع ويشجع عليه ، وما ينظم المنافسة وينأى بها عن الغش والخداع الضارين بالمستهلكين .

ومشابهة للعلامات كوسيلة لحماية المنشآت ومنتجاتها حقوق الطبع التي تحرم على غير المؤلف أو الناشر حق استخدام المادة المطبوعة إلا باذن منه وحقوق المصنفات الفنية كالاغانى والموسيقى والرسم وأنواع الفنون .

كذلك فان الدولة تضع المعايير القياسية ، بأن تحدد أنواع القياسات والموازين والأحجام ومواصفات السلع واشترطات انتاجها وتعبئتها ووضعها في درجات أو رتب وفقا للتوحيد القياسى المتفق عليه علميا ، وتراقب تنفيذ هذه المعايير . كما أنها تدمغ المصوغات وتميز بعض أنواع السلع عن بعضها الآخر ، مما يختلط أمره على الجمهور بواسطة اختام أو علامات توضع على كل نوع منها ، وتراقب الموازين وتمنع الغش بصورة مختلفة .

وفضلا عن هذا فان الدولة تمنع الاحتكار اذا ما وجدته يعمل ضد مصلحة المجموع ويضر بصغار المنافسين . بيد أنه ليس معنى منع الاحتكار أن تحارب الدولة التوسع في أحجام المنشآت ، بل أنها تشجع النمو في الأعمال ، طالما أن هذا النمو لا يمثل قوة مستغلة أو ضارة بمصالح المنشآت الأخرى أو المواطنين . بالاضافة الى ذلك فان الكثير من الدول الناهضة تمنع التفريق في أسعار أنواع السلعة الواحدة اذا كانت تلك الأنواع من نفس الحجم والوزن وذات مستوى واحد من الجودة . كما أن بعضا منها تمنع ظاهرة التحميل التي بموجبها يفرض على المشتري سواء كان موزعا أم مستهلكا أن يشتري كمية ما من سلعة راکدة لكي يحصل على كمية أخرى من سلعة رائجة . كذلك فان بعضا آخر من الدول يمنع المنشآت من أن تحوز مخزونا سلعيا يزيد عن الحد المعقول حتى لا تؤثر في العرض بالنقصان وتكون سوقا سوداء .

وتعنى معظم الدول بوضع بيانات توضيحية على السلع المنتجة فيها أو الوارد اليها ، تبين مصدر السلعة ، وتكوينها أو تركيبها ، وطريقة استعمالها ، ومدة الاستعمال ، وغير ذلك مما يهم المستهلك معرفته . وتعتبر هذه الدول أى اختلاف بين السلعة وبياناتها غشا تجاريا يجازى عليه . وكثير من الدول المتقدمة تهتم بالصدق فيما ينشر من اعلانات ، بحيث أنها تعتبر أى

مبالغة في الإعلان تخرج به عن الحقيقة غشا تجاريا . كذلك فان من المعروف أن جميع الدول تحارب الرشوة التي تعطى لموظفين عموميين على هيئة عمولة أو هدية ، وتوقع العقوبات على الراشى والمرتشى على السواء ، وتفرض العقوبات على الغش بمختلف صوره وأشكاله . وكل ذلك تحقيقا للعدالة وحماية المجتمع من عوامل الفساد والانحراف .

### (٣) المعونات المالية :

كثيرا ما تنشئ الدولة أجهزة تدمها بالأموال وتكون مهمتها أن تمنح القروض للمنشآت بغير فوائد أو بفوائد بسيطة جدا ، وتمنح المعونات للمنشآت غير القادرة التي تقوم بنشاط حيوى يهم الدولة في الأزمات الطارئة أو عند حدوث أخطار لم تكن متوقعة عندها . كذلك فان الدولة كثيرا ما تساهم بنفسها في المنشآت الهامة التي تحتاج الى تمويل كبير ، مثل شركات الطيران والنقل البحرى وما شابه ذلك من المنشآت الحيوية التي لا ينتظر لها أن تحقق عائدا إلا بعد وقت طويل لا يقدر المستثمرون من الأفراد على انتظاره .

### (٤) تهيئة المنافع العامة :

تقدم الحكومة لمنشآت الأعمال الكثير من الخدمات الهامة ، وتنشئ لها المرافق لضمان تنظيمها وتدفقها ، مثل الكهرباء والغاز والمياه وخدمات الهاتف والبرق والبريد والبرق الكاتب (التلكس) ، فضلا عن تدبير وسائل النقل والمواصلات . وقد تقوم الحكومة المركزية بتقديم هذه الخدمات كلها أو تترك بعضها للمحليات تقدمها وفقا لظروف كل منطقة واحتياجات منشآت الأعمال فيها . وبعض الدول ، كدول الخليج العربى ، تقدم الأرض للمنشآت الصناعية بايجار رمزى لا يكاد يذكر . كما أن الدولة غالبا هي التي تدبر الموانئ وما فيها من مرافق للشحن والتخزين والتفريغ ومختلف الخدمات البحرية . وفى بعض الأحوال تعهد الدولة ببعض المرافق التي ذكرناها الى منشآت أعمال خاصة . فتمنحها امتياز مرفق ما ، بحيث تؤول ملكية المنشأة للدولة بعد فترة معينة . أما فى الأحوال الأخرى فان الدولة هي التي تدبر تلك المرافق ، وبخاصة اذا كانت الدولة فى طور النمو . وبما يدعو الدولة الى إدارة هذه المرافق إدارة مباشرة مايلى :

١ - أن هذه المرافق لها أهمية قصوى للمجتمع ولا غنى عنها ، ولا بد أن تدار بكفاءة ، وأن يكون نشاطها تحت الرقابة ، وهذا أمر منوط بالحكومة .

٢ - أن الكثير من هذه المرافق قد تحصل الدولة عنه رسوما رمزية ، مثل الماء والكهرباء والغاز الذى تمد به المنشآت الصناعية . وعلى ذلك فإن حصيلة تقديم خدمات المرفق تمثل خسارة لا تقدر على تحملها منشأة خاصة تتولى إدارة المرفق .

٣ - خدمات هذه المرافق لا بد وأن تتاح للجميع على قدم المساواة وبدون تمييز . وتحقيق العدل والمساواة فى تقديم الخدمات أمر تختص به الادارة العامة ممثلة فى الحكومة .

٤ - تحتاج هذه المرافق الى استثمارات ضخمة لا يقدر عليها القطاع الخاص ، وتتأخر عوائدها كثيرا ، مما لا يغري المستثمرين العاديين على تشغيل أموالهم فيها .

٥ - يقتضى تقديم خدمات هذه المرافق بكفاءة أن يكون مقدمها محتكرا لها فلا ينافسها فيها أحد . والاحتكار إذا ما مارسه منشأة خاصة فإنه يخشى منه الطغيان وفرض السلطات في المستقبل . وعلى العكس من ذلك فإنه إذا ما عهد لمنشآت خاصة بإدارة تلك المرافق وترك باب المنافسة مفتوحا فإن كلا منها سوف تعمل على خفض نفقاته ، مما يخشى معه تقديم خدمات تافهة أو ناقصة لا تحقق الغرض المطلوب . من أجل ذلك كله تقوم الحكومة عن طريق أجهزتها المتخصصة مركزيا أو محليا ، بتقديم هذه الخدمات التى تتسم بالنمطية وعموم الفائدة .

#### (د) الضرائب والأعمال :

مادونا في مجال الحديث عما تقدمه الدولة من معونة ومساعدة لمنشآت الأعمال فإنه يجدر بنا أن نناقش موضوع الضرائب وما يشبهها من مكوس ورسوم وتعريفات وعلاقاتها بالأعمال . فالضرائب تعنى عند رجال الأعمال النقص فى الأرباح ، كما تعنى لدى المستهلكين نقصا فى السلع والخدمات التى يمكنهم الحصول عليها . كذلك فإن الفرد العادى ينظر إليها وكأنها عبء ثقیل مسلط عليه ينوء به كاهله .

والغرض الرئيسى للضرائب هو تمويل الحكومة والمحليات حتى تقدر على الوفاء بمسئولياتها تجاه المجتمع ، ومنه منشآت الأعمال . فما لم تدبر الدولة الأموال عن طريق الضرائب فلن تكون هناك وسيلة أخرى لتمويل النشاط الحكومى وتحقيق انجازاته . وبالإضافة الى هذا الغرض الرئيسى فهناك غرض آخر تستهدفه الضرائب وهو تحقيق السياسة العامة للدولة والمجتمع ، من حيث تحقيق المساواة بين الناس ، وتقليل الفوارق بينهم من حيث توزيع الثروة . فضلا عن ذلك فهناك أغراض أخرى للضرائب . حيث قد تفرضها الدولة على هيئة رسوم على بعض السلع المستوردة للاقلال من استيرادها وحماية السلع المثيلة المنتجة محليا . وتتباين وجهات نظر رجال الأعمال نحو الضرائب . فیرى بعضهم أن الأعباء على نشاط الأعمال كبيرة ، والضرائب تقلل أرباحهم بما يضر مصالح المستثمرين ، أو تؤدي الى رفع أسعار منتجاتهم بما يثقل كاهل المستهلكين . ويرى هؤلاء أن الإعفاء الجزئى من الضرائب سوف يؤدي الى زيادة المبيعات وأشباع حاجات المستهلكين بطريقة أمثل ، وبالتالي يرتفع مستوى المعيشة فى المجتمع .

أما رجال الأعمال المتأثرون بأن رفع عبء الضرائب يعد ضربا من المستحيل ، طالما أن المواطنين يتطلعون الى المزيد من الخدمات الحكومية فى شتى المجالات ، فأنهم يرون أنه من واجب الدولة أن ترفع من مستوى كفاءة مساعداتها لمنشآت الأعمال ، الأمر الذى يعود أثره فى نهاية الأمر على المواطنين .



وفى ضوء الأسس التى يقوم عليها دستور البلاد ، وعلى هدى من المبادئ والقيم التى تسترشد بها الدولة فى مسيرتها نحو التنمية مما أشرنا إليها سابقا ، وبعد أن أصبح رجال الأعمال واعين بمسئوليات الدولة عن التجهيزات الأساسية لكل ما من شأنه رفع البلاد وتقدمها اقتصاديا واجتماعيا ، وما تبذله من جهود فى الدفاع عن الوطن وأمن المواطن ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وما توليه للتعليم والتدريب والصحة العامة والتأمينات الاجتماعية من رعاية وعناية ، فإن رجال الأعمال السعوديين يبدون الآراء التالية :

١ - هناك تجاوب من رجال الأعمال نحو ما تقرره الحكومة من نظم (قوانين) وما تصدره أجهزتها من تعليمات . وهم يتجاوبون راغبين فى ذلك لأحساسهم العميق بمدى المعاونة التى تقدمها الدولة لقطاع الأعمال .

٢ - لا يعارض رجال الأعمال السعوديين أى تدخل حكومى - سواء كان تخطيطيا أم تنظيميا أم رقابيا ، إذ يعلمون ما وراء ذلك التدخل ، وهو السعى لتحقيق المصلحة العامة ، وفى تحقيق تلك المصلحة ما يحقق مصلحتهم كذلك .

٣ - هناك تعاون وثيق بين أجهزة الحكومة ومنشآت الأعمال ، إذ تعتمد الحكومة فى تنفيذ مشروعاتها على المنشآت السعودية أولا ، فإذا لم تستطع أسندت الحكومة تلك المشروعات لمنشآت أجنبية . ونظرا لأن خطة التنمية تحوى العديد من المشروعات فإن ما يجنبه قطاع الأعمال من المشروعات الحكومية أمر عظيم .

٤ - يعترض رجال الأعمال على تفشى ظاهرة اشتغال موظفى الحكومة وبخاصة كبارهم بالأعمال ، الى جانب عملهم الحكومى . وبالرغم من أن سياسة الدولة هى حرية العمل لأى مواطن ، بمعنى أنه يجوز للفرد أن يعمل عملية أو أكثر وفقا لما تمليه عليه مصلحته وتتجه له طاقاته ، فإن هذه الحرية سلاح ذو حدين ، إذ أنها تسمح للموظف الحكومى الكبير باستغلال سلطاته الحكومية لمصلحته الشخصية . كما تسبب منافسة غير متكافئة بين المنشآت التى يملكها أو يسهم فيها موظفون وتلك التى يملكها مواطنون عاديون .

٥ - يرى رجال الأعمال أنه آن الأوان لتدخل حكومى أكثر ، يضمن استقرار الأعمال ويراقب الانحرافات ، ويحقق العدالة المطلقة بين المشتغلين بالأعمال ، ويحافظ على حقوق المواطنين .

(هـ) دور وزارة التجارة فى المملكة العربية السعودية :

نظرا لأن وزارة التجارة هى أوثق الوزارات صلة بقطاع الأعمال ، أى أنها هى التى تشرف عليه مباشرة من خلال أجهزتها ، فقد وضعت الدولة الأنظمة والقوانين التى تنظم الحركة التجارية داخل وخارج المملكة بإشراف وزارة التجارة .

(١) تنظيم التجارة :

كانت المسائل التجارية من أوائل الموضوعات التى صدرت فيها الأنظمة بعد دخول



المغفور له جلالة الملك عبدالعزيز الحجاز سنة ١٣٤٣هـ . وفي عهد المملكة الحجازية صدر نظامان هامان للتجارة ، هما نظام المجلس التجارى لسنة ١٣٤٥هـ ونظام الأوراق التجارية :  
١ - نظام المجلس التجارى لسنة ١٣٤٥هـ :

وقد أصبح هذا النظام (الباب الثالث) من نظام المحكمة التجارية لسنة ١٣٥٠هـ (المواد ٤٣٢ - ٥٨٧) ويتكون من أربعة أبواب في :

- التجارة البرية .

- التجارة البحرية .

- أصول المحاكمات التجارية .

- تعرفه الخرج .

ومن أهم ملاحظات المسؤولين بالوزارة على هذا النظام ، أنه منقول عن القوانين التجارية العثمانية .

٢ - نظام الأوراق التجارية :

وقد صدر هذا النظام بالمرسوم الملكى رقم ٣٧ في ١١/١٠/١٣٨٣هـ ويتكون من ثلاثة أبواب :

- فى الكمبيالة .

- فى السند لأمر

- فى الشيك .

وجميع الأحكام المنصوص عليها فى هذا النظام لا تخرج على القواعد العامة فى الفقه الاسلامى . ثم صدرت نظم أخرى تهم قطاع الأعمال وتنظيمه منها مايلى :

٣ - نظام الشركات لسنة ١٣٨٥ :

وتتمثل الخلفية التاريخية لهذا النظام فى تلك النهضة الحديثة التى أخذت المملكة بأسبابها ، وشملت كافة نواحي الحياة منذ عهد المغفور له الملك عبدالعزيز ، وما تبع ذلك من ازدهار التجارة والازدياد الكبير فى المشروعات العمرانية الضخمة ، مثل شق الطرق وإنشاء المطارات ، وإقامة السدود ، والمنشآت الحكومية والأهلية ، ومع كثرة هذه الأعمال وجسامتها تبعاتها بدت حاجة الأفراد ملحة الى تضافر جهودهم وتجميع طاقاتهم فى العمل والانتاج ، وإنشاء الشركات التى تتوافر لديها الكفاءات المالية والفنية والإدارية فى مواجهة تلك التبعات . وكان من نتيجة ذلك أن قفز عدد الشركات فى بضع سنوات من بضع عشرات الى مئات ، وهى لاتزال فى ازدياد مضطرد .

ويتكون نظام الشركات من خمسة عشر بابا .

١ . الأحكام العامة .

٢ . شركة التضامن .

- ٣ . شركة التوصية البسيطة .
- ٤ . شركة المحاصة .
- ٥ . شركة المساهمة .
- ٦ . شركة التوصية بالاسهم .
- ٧ . الشركات ذات المسئولية المحدودة .
- ٨ . الشركات ذات رأس المال القابل للتغيير .
- ٩ . الشركة التعاونية .
- ١٠ . تحول الشركات واندماجها .
- ١١ . تصفية الشركات .
- ١٢ . الشركات الأجنبية .
- ١٣ . العقوبات .
- ١٤ . هيئة حسم المنازعات التجارية .
- ١٥ . أحكام ختامية .

ونصت المادة الأخيرة من النظام على أن تلغى جميع الأحكام التي تتعارض مع أحكام هذا النظام . وبذلك فقد حل هذا النظام محل الفصل الثاني من الباب الأول من نظام المحكمة التجارية لسنة ١٣٥٠هـ السابق الإشارة إليه . وعلى كل حال فإن كل أنواع هذه الشركات معروفة في الفقه الاسلامي .

- ٤ - نظام الغرفة التجارية في سنة ١٣٦٥هـ :  
وهو لا يخرج عن نظام الغرف التجارية المعروف في كل أنحاء العالم .
- ٥ - نظام السجل التجاري ولائحته التنفيذية في سنة ١٣٧٥هـ .  
وقد صدر به قرار مجلس الوزراء رقم ٥٤ في ١٤/١٠/١٣٧٥هـ وسوف نشير إليه فيما بعد .
- ٦ - نظام تسجيل العلامات الفارقة :  
وقد صدر بالأمر السامي رقم ٧٧٦٢ بتاريخ ٢٨/٧/١٣٥٨هـ . وهو يقضى بحماية العلامات والأسماء التجارية للسلع والمنشآت متى نشرت في جريدة أم القرى ولم يتقدم أحد بالاعتراض عليها خلال ستة أشهر من تاريخ النشر .
- ٧ - نظام حماية وتشجيع الصناعات الوطنية :  
وقد صدر سنة ١٣٨٠هـ ، ويقوم بحماية الصناعة الوطنية وتشجيعها ، عن طريق الحد من استيراد السلع المنافسة برفع الرسوم الجمركية عليها ، أو عن طريق ما تقدمه الدولة من دعم لبعض الصناعات ، وما تقدمه من تيسيرات تجعل تكلفة الانتاج قليلة نسبيا .
- ٨ - نظام مكافحة الغش التجاري :  
وقد صدر بالمرسوم الملكي رقم ٤٥ وتاريخ ١٤/٨/١٣٨١هـ ، وهو يتعلق بالبيانات

التجارية والرقابة على الموازين والمكاييل والدمغات وما الى ذلك .

#### ٩ - نظام مراقبة البنوك :

وقد صدر بالمرسوم الملكي رقم ٥/٢ بتاريخ ١٣٨٦/٦/٢٢ هـ وهو يتيح لوزارة التجارة ووزارة المالية ومؤسسة النقد العربي السعودي حق الرقابة على البنوك أو فروعها التي تنشأ بالمملكة .

#### ١٠ - أنظمة العمل :

لو حاولنا أن نتبع جذور نظام العمل بالمملكة العربية السعودية لوجدنا أن المبادرة التشريعية العمالية الأولى في المملكة تتضح في النظام الذي صدر عام ١٣٥٦ هـ - والخاص بتعويضات اصابات العمل ، وقد أطلق عليه نظام تعويض عمال المشاريع الصناعية والفنية ، وهو النظام الذي صدر بموجب الأمر الملكي رقم ٤/٤/٨ في ١٣٥٦/٧/١٨ هـ .

والواقع أنه أول نظام اهتم بالعمال العاملين لدى الشركات الاستثمارية التي كانت تقوم بأعمال التنقيب واستخراج البترول والمعادن . وكانت هذه هي البداية لمزيد من الاهتمام بشئون العمل والعمال في المجتمع السعودي .

ونتيجة للاهتمام المتزايد صدر بعد فترة نظام العمل والعمال لعام ١٩٦١ م بموجب الأمر الملكي رقم ٥٣٢٣ بتاريخ ١٣/٤/١٩٦١ م ، واختص بالعمل في المشاريع الصناعية . وأخذت بوادئ الانعاش طريقها في كثير من المجالات .

فصدر نظام العمل والعمال لسنة ١٣٦٦ هـ بموجب أمر ملكي بتاريخ ١٣٦٦/١١/٢٥ هـ وكان أكثر شمولاً من الأنظمة التي سبقته . وأدخلت المملكة عدة تعديلات وإضافات طوال فترة امتدت حوالى ربع قرن . وأدرك المسئولون أن نظام العمل لعام ١٣٦٦ هـ لم يعد مناسباً للتطور والنهضة الشاملة والمتكاملة ، فقامت وزارة العمل والشئون الاجتماعية بدورها في ذلك ، ونتيجة لدراستها صدر نظام العمل والعمال السعودي لعام ١٣٨٩ هـ بموجب المرسوم الملكي رقم م/٢١ بتاريخ ١٣٨٩/٩/٦ هـ ، وعمل به اعتباراً من ١٣٨٩/٩/١٩ هـ - الموافق ١٩٦٩/١١/٢٨ م .

ويتكون النظام من الموضوعات الآتية :

- ١ . أحكام عامة .
- ٢ . تفتيش العمل .
- ٣ . مكافحة البطالة والتأهيل المهني للعاجزين .
- ٤ . عقد العمل ويشمل :  
مكافآت العطلة والتأهيل المهني للعاجزين ، واجبات أصحاب العمل ، واجبات العمال .
- ٥ . عقد العمل البحري .
- ٦ . حماية الأجور .

- ٧ . الوقاية والخدمات الاجتماعية .
- ٨ . انشاء مؤسسات جديدة .
- ٩ . ساعات العمل - الراحة الأسبوعية - الأجازات .
- ١٠ . تشغيل الأحداث والنساء .
- ١١ . لجان العمل وتسوية الخلافات .
- ١٢ . في العقوبات الجزائية
- ١٣ . أحكام ختامية .

## (٢) واجبات التجار :

اهتم النظام السعودي بواجبات التجار طبقا للشريعة الاسلامية ، وبصورة تتفق وما لواجبات التاجر من الأهمية في الحياة العملية فنجد الاتي :

### ١ - الالتزام بمبادئ الشريعة :

تؤكد نصوص نظام المحكمة التجارية على أنه يجب على كل تاجر أن يسلك في كل أعماله التجارية بدين وشرف ، فلا يرتكب غشا أو تدليسا ، ولا نصباً ولا غرراً ولا نكثاً ولا شيئاً مما يخالف الدين والشرف بوجه من الوجوه ، وإذا فعل ذلك استحق الجزاء الرادع بمقتضى العقوبات الواردة في النظام . وهذا يدل على معنى جليل ، وعلى أن النظم قائمة على أساس من الشريعة الاسلامية السمحاء ، مع ضمان حسن التطبيق عن طريق العقوبات المفروضة للمخالف .

### ٢ - امساك الدفاتر التجارية الالزامية :

يلتزم التاجر بامساك عدد من الدفاتر المحاسبية الالزامية وهي :

- دفتر اليومية .

- دفتر الكوبية .

- دفتر الجرد .

- دفتر التوثيق .

وهذه الدفاتر يجب أن تكون منتظمة ، ويجب على التاجر أن يقوم بالآتي :  
أن يسجل في المحكمة دفاتره قبل استعمالها ، عن طريق ختم كل صفحة بالعلامة الخاصة بالمحكمة ، وكذا نهاية الدفتر .

وبالنسبة لدفتر اليومية والجرد يشترط أن ترقم كل صحائف الدفتر بأرقام متسلسلة . وألا يكون الدفتر قد مسح أو حك ، وأن تخلو كل صحائفه من كل فراغ أو بياض أو تحشية .  
أما جزاء اهمال التاجر في امساك الدفاتر ، فضلا عن عدم صلاحية دفتره أمام المحكمة المختصة في المرافعات ، فانه يعد قد أخل بواجب الامانة والشرف .



### ٣ - القيد بالسجل التجارى :

وقد أدخل هذا النظام بقرار مجلس الوزراء الصادر فى ١٤/١٠/١٣٧٥هـ الطريقة الرسمية التى تحدد الصورة التجارية لمركز كل تاجر عن طريق ما يثبتته فى السجل من بيانات ومعلومات متعلقة بالنشاط الذى يزاوله ، وما يستجد من التغيير والتبديل والحذف والاضافة . ويسرى القيد فى السجل على التجار والشركات سواء أكانت مدنية أو تجارية ، سواء أكان التاجر سعودياً أو أجنبياً ، أو الشركة سعودية أو أجنبية ، وسواء كان مركزها الرئيسى بالمملكة أو اقتصر نشاطها على فرع أو وكالة بالمملكة . والأماكن التى توجد بها مكاتب السجل هى : الرياض ، وجدة ، ومكة المكرمة ، والمدينة المنورة ، والطائف ، والدمام ، والظهران ، وجيزان .

### ثالثا : سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الأعمال

في سنى خطط التنمية الأولى والثانية والثالثة والرابعة انتهجت الدولة سياسة تشجيع القطاع الخاص المحلى والأجنىبى على السواء ، لزيادة استثمارات فى المشاريع التجارية والصناعية المربحة ، ووضعت النظم المشجعة والاحراءات المبسطة ، والكثير من الحوافز المادية وغيرها ، بما كان له أطيىب الأثر فى تجاوب القطاع الخاص معها . وفيما يلى شرح لبعض السياسات التى تعطى صورة صادقة لعلاقة الدولة بقطاع الأعمال فى المملكة العربية السعودية ، وهى السياسات الخاصة بموضوعات اطراد النمو الاقصادى والاجتماعى ، والسياسات المالية ، والسياسات النقدية والمصرفية ، والسياسات الصناعية ، والسياسة الزراعية ، وسياسات التجارة والخدمات ، وسياسة العمالة .

#### (أ) اطراد النمو الاقصادى والاجتماعى :

تعتبر الموازنة المالية ، كما هى الحال فى سائر البلدان الأخرى ، أحد أهم المؤشرات فى معرفة درجة النمو الاقصادى والاجتماعى للمملكة العربية السعودية .

وتعمل الدولة على أساس سياسة من شأنها أطراد النمو الاقصادى والاجتماعى بصفة عامة . وقد تمكنت الحكومة ، بفضل ارتفاع مدخلاتها من عائد الزيت ، من اعداد وتنفيذ الخطط التى تستلزم انفاقا هائلا لتطوير كثير من مشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ومشاريع التجهيزات الأساسية ، دون أن تعاني الميزانية العامة من وطأة الديون ، أو تعاني من قلة مصادر التمويل .

ومن المعروف فى العرف المالى ، ولدى علماء الفكر الاقصادى ، أن الميزانية ، أية ميزانية ، ماهى إلا أداة لتنمية وتطوير المنشأة أو المنظمة ، أيا كانت طبيعتها ، وطبقا للظروف السائدة والاحتياجات الملحة ، لتحقيق أهداف وطموحات الجماعة التى تضمها هذه المنشأة أو المنظمة .

وفى اطار هذا المعنى الكبير ، تصور الميزانية العامة للمملكة كل هذه الجوانب والمعانى . فهى أولا تحدد إجمالى موارد الدولة ونفقاتها ، كما توضح مدى التطور الكبير الذى حدث فى مقومات التطور الحضارى بها . فتصور الأرقام مدى الاهتمام بتنمية الموارد الاقصادية للدولة ، مبرزة أهم الركائز فى تلك القطاعات .

وهكذا تعتبر الموازنة العامة للدولة وبصدق - كما يعتبرها العرف الاقصادى - أداة لتحقيق التنمية ، يمكن بها وعن طريقها أحداث التنمية الشاملة فى كل جوانب المجتمع السعودى ، لتحقيق الأهداف الطموحة للمواطنين .

ومن الحقائق العلمية ، أن لكل ميزانية فلسفة مالية محددة تستوحيها الدولة من التطلعات

الكبيرة لدى المواطنين ، فتعمل جاهدة على تحقيقها ، وتسعى جادة الى تحقيق رفاهية المجتمع ونشر الرخاء والاستقرار فيه<sup>(١)</sup> .

والفلسفة المالية لميزانية المملكة العربية السعودية عبر هذه السنوات العشر التي توضحها الاحصائية التالية تبدو واضحة تماما . فهي تدلل وبالأرقام على مدى عمل وجهد الحكومة على خلق وتأسيس المقومات الحضارية في المجتمع السعودي ، والعمل على توفير الرفاهية الاقتصادية ، والتركيز على تنمية وتنويع القاعدة الاقتصادية . ولهذا فالمملكة تحاول بمواردها المالية ، ممثلة في موازنتها المالية المتوالية ومن خلالها تنمية مواردها الطبيعية واستكمال برامج التنمية الشاملة ، لتحقيق أكبر قدر مستطاع من الرفاهية والرخاء للمجتمع السعودي ، في حدود مواردها المالية المتاحة . ولنتعرض كل هذا في الجدول الاحصائي التالي :

---

(١) د . رياض محمد العدوي : مجلة العالم العربي (الفلسفة الحديثة لميزانيات بعض دول الشرق الأوسط) العدد الثاني ١٩٥٤ ، الصفحات من ٢٥ الى ٢٧ .





من الجدول السابق يتبين لنا ما يلي :

١ - ان نفقات الدولة في تطور مستمر بالزيادة سنة بعد أخرى ، لدرجة أن نسبة الزيادة في نفقات الدولة عام ١٤٠٥/١٤٠٦ هـ من عام سنة الأساس ١٣٩٦/٩٥ هـ بلغت ٤٤,٥ % .

٢ - أن اجمالي الاعتمادات المالية المخصصة لتنمية الموارد الاقتصادية سجلت تذبذبا بالزيادة والنقص من سنة لأخرى ، إلا أن سنة ١٣٩٦/١٣٩٧ هـ تميزت بأنها حققت طفرة كبيرة ، حيث بلغت ٢٦٥٠٥ مليون ، بينما لم تتعد في أي سنة أخرى ٢٢٣٠٤ مليون . وعموما نجد أن الاعتمادات تتوقف على حالة الاقتصاد القومي وظروفه السائدة في كل سنة ، وما تتطلبه تلك الظروف زيادة أو نقصا .

٣ - نجد أن نسبة اجمالي تنمية الموارد الاقتصادية الى اجمالي الموازنة العامة للدولة خلال الأحدى عشرة سنة الموضحة بالجدول المرفق كانت كالتالي ، وعلى الترتيب حسب توالي السنوات :

٢٠,١ % ، ٢٣,٢ % ، ١٥,٢ % ، ٨,٥ % ، ٨,٠ % ، ٧,٤ % ، ٧,٠ % ، ٥,٧ % ، ٦,٧ % ، ٧,٢ % .

وعلى ذلك يمكن القول أن النمو الاقتصادي والاجتماعي في البلاد قد تطور تطورا كبيرا تعبر عنه ميزانية الدولة التي تضاعفت خلال عشر سنوات .

(ب) السياسات المالية :

تتناول السياسات المالية للمملكة العربية السعودية من ثلاث زوايا هي الضرائب وقواعدها ، وما يتصل بتأمين مشتريات الحكومة ، وما تمنحه من دعم مالي للشركات كي تتمكن من توزيع الأرباح .

(١) الضرائب :

تمتاز المملكة العربية السعودية بنظم ضريبية على درجة كبيرة من المرونة واليسر ، بالإضافة إلى صغر حجم فئة الضريبة على الشركات .

والضرائب في المملكة العربية السعودية ثلاثة أنواع هي الزكاة (أن جاز أن تسمى ضريبة) ، والضريبة على الأعمال التجارية ، والرسوم الجمركية .

وفيما يلي نبذة عن النوعين الآخرين :

١ - الضريبة على الأعمال التجارية :

يعرف نظام الضرائب الشركة بأنها كل مشاركة أو شركة تهدف بصورة أساسية الى تحقيق ربح مادي . وتشمل دخول الشركة الخاضعة للضريبة مايلي :

- أرباح الشركات الأجنبية .

- حصص المساهمين غير السعوديين في أرباح الشركات التي يساهمون فيها .

- كل حصص الشركاء الموصين غير السعوديين في صافي أرباح مؤسسات الأعمال

المشركة .

وعند حساب صافي أرباح الشركات يجب خصم كل التكاليف والمصروفات المعتمدة بما فيها الخسائر والاستهلاكات ، وشريطة أن تلتزم الشركات بطريقة موحدة في حساب الاستهلاكات في كل سنة ، على أن تضاف الأرباح الرأسمالية الى صافي أرباح الشركة . وفيما يلي الشرائح المتبعة حاليا ونسبة الضريبة المستحقة عليها :

صافي الربح بالريال السعودي	الفئة الضريبية
١٠٠,٠٠٠	% ٢٥
١٠٠,٠٠١ - ٥٠٠,٠٠٠	% ٣٠
٥٠٠,٠٠١ - ١,٠٠٠,٠٠٠	% ٤٠
أكثر من ١,٠٠٠,٠٠٠	% ٤٥

أما الشركات العاملة في إنتاج البترول ومشتقاته فيتم حساب الضريبة المستحقة على أرباحها وفق فئات أخرى .

هذا ويجب أن تقدم كل شركة بيانا بموقفها المالي على النموذج الخاص بذلك الى مصلحة الزكاة والدخل ، وأن تقوم بتسديد الضرائب المستحقة عليها في تاريخ لا يتجاوز اليوم الخامس عشر من الشهر الثالث في السنة المالية التالية . وتعرض الشركات التي تتأخر عن سداد الضريبة الى عقوبات توقع عليها .

أما الشركات التي تتكون بموجب نظام استثمار المال الأجنبي والتي يشارك فيها رأس المال السعودي بنسبة لا تقل عن ٢٥ % فتعفى من ضريبة الدخل لمدة خمس سنوات من بداية الانتاج .

ويحق لدافعي الضرائب ، أفرادا كانوا أو شركات ، والذين يطلب منهم دفع ضرائب اضافية ، أن يتقدموا بالتماس المراجعة الى الجهات الابتدائية التي يرأسها أمير المنطقة التي يتبعون لها أو نائبه . وتخضع قرارات هذه اللجنة الى الاستئناف أمام لجنة الاستئناف التي يتم تشكيلها برئاسة وزير المالية والاقتصاد الوطني أو من ينوب عنه .

وعلى اللجنة الابتدائية الوصول الى قرارات خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الإلتماس المقدم اليها ، وعلى لجنة الاستئناف أن تصل الى قرار بخصوص الاستئناف المقدم إليها خلال شهر من تاريخ التقدم به .

## ٢ - الرسوم الجمركية :

كان الغرض الأساسي من فرض الرسوم الجمركية على عدد من السلع هو تدعيم موارد الدولة . ونظرا لارتفاع دخل الدولة من عائدات البترول فقد انتفى هذا الغرض وفقد جدواه . وتستخدم الرسوم الجمركية التي يتم فرضها على بعض السلع حاليا ضمن احدى وسائل السياسة الصناعية والاقتصادية ، اذ أنه يمكن تشجيع (أو عدم تشجيع) انتاج

الصناعات المحلية عن طريق رفع (أو خفض) الرسوم الجمركية المفروضة على المستوردات المماثلة .

وفي ضوء هذه السياسة ، بالإضافة الى هدف الحكومة الرامى الى تخفيف العبء على المواطنين المستهلكين للمنتجات المستوردة والتي بدأت أسعارها فى الارتفاع السريع والمستمر منذ عام ١٣٩٠هـ (١٩٧٠م) فقد قامت الحكومة بتخفيض الرسوم الجمركية التى كانت مفروضة من قبل على هذه المنتجات . ومنذ السادس والعشرين من شهر رجب عام ١٣٩٤هـ (١٤/٨/١٩٧٤م) ، اتسمت الرسوم الجمركية المطبقة فى المملكة العربية السعودية بالسياسات البارزة التالية :

- تم اعفاء كل المستوردات التى يتضمنها الفصلان الثانى والثالث من لنظم الدولى للتعرفة الجمركية الصادر فى (بروكسل) من الرسوم الجمركية . كما تقدم الحكومة اعانات مالية لمستوردات المواد الغذائية والأدوية .

- تم تخفيض الرسوم الجمركية الى ٣ ٪ (حسب القيمة) على السلع التى كانت رسومها الجمركية من قبل تتراوح بين ٥ ٪ و ١٠ ٪ (حسب القيمة) .

- خفضت جميع الرسوم الجمركية المفروضة على أنواع المركبات الآلية المختلفة الى ٣ ٪ (حسب القيمة) . وقد كانت هذه الرسوم من قبل ١٠ ٪ على الشاحنات والمركبات التجارية و ١٥ ٪ لسيارات نقل الركاب .

- لم تعدل الرسوم الجمركية المفروضة على السلع المستوردة على أساس الكمية (الوحدة) . وفى حقيقة الأمر ، فإن الرسوم المفروضة على السلع التى تندرج تحت هذا البند صغيرة جداً .

- يستمر فرض رسوم جمركية بغرض حماية المنتجات الوطنية بواقع ٢٠ ٪ حسب القيمة على المستوردات التى تنتج مثيلاتها محلياً .

ولمجلس الوزراء سلطة منح هذه الحماية الجمركية لمنتجات الصناعة المحلية بعد دراسة عدد من الاعتبارات ، مثل مصلحة المستهلكين وامكانيات التصنيع فى المملكة ، وتمنح هذه الحماية لفترة محدودة . وقد ذكر فى موضع آخر من هذا الدليل أن المكائن والمواد الأولية الصناعية تتمتع باعفاء جمركى كامل .

## (٢) تأمين مشتريات الحكومة :

تضمنت القواعد الأساسية لنظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها تفضيل المصنوعات والمنتجات ذات المنشأ السعودى على غيرها من مثيلاتها الأجنبية متى كانت محققة للغرض الذى تقرر التأمين من أجله ، ولو كانت تقل فى المواصفات عن مثيلاتها الأجنبية .

ومتى توافرت مصنوعات أو منتجات من هذا النوع جاز شراؤها بالطريق المباشر أن كانت

من انتاج مصنع واحد . فإن تعددت مصانع انتاجها تعين اجراء مناقصة بينها . على أن تحدد وزارة الصناعة في كلتا الحالتين السعر المناسب للشراء .

ولا تعتبر أية مصنوعات أو منتجات ذات منشأ سعودي إلا إذا كانت من انتاج منشأة صناعية مرخص لها أن تعمل داخل المملكة ، وقدمت هذه المنشأة شهادة من وزارة الصناعة والكهرباء بأن المواد الأولية المحلية أو العاملة المحلية ساهمت بنسبة مقبولة في انتاج هذه المصنعات أو المنتجات .

وقد أصدر سمو ولي العهد والنائب الأول لرئيس مجلس الوزراء توجيهات الى كافة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة بأعطاء الأولوية لمنتجات الصناعة الوطنية ، وحث كافة المسؤولين على التقيد التام بما تضمنه قرار مجلس الوزراء بهذا الشأن ، والقاضى بأن تلتزم الادارات الفنية بالوزارات والمؤسسات العامة والشركات الاستشارية العاملة مع الدولة عند وضع مواصفات المشاريع بالوزارات والمؤسسات العامة أعطاء الأولوية لمنتجات الصناعة الوطنية . وقد كان ذلك على أثر ما رفعه وزير الصناعة والكهرباء الى سموه من أن الوزارة لاحظت بعض حالات تقوم فيها الشركات الاستشارية بوضع مواصفات لمنتجات أجنبية رغم وجود منتجات وطنية لا تقل جودة عنها ، وما لاحظته الوزارة من عدم الاستفادة من النص بالشراء المباشر من المصانع الوطنية .

### (٣) الدعم المالى للشركات :

بناء على طلب من وزير الصناعة والكهرباء ، وافق مجلس الوزراء على تقديم دعم مالى من الدولة الى شركة «سافكو» للسداد حتى تتمكن من توزيع الأرباح على المساهمين بنسبة ١٥ ٪ من قيمة الأسهم . وقد كان هذا الدعم من المجلس نتيجة لتدنى أسعار السداد فى الأسواق العالمية ، الأمر الذى عرض مصانع السداد فى مختلف بلدان العالم للعديد من الصعوبات . كذلك اتخذ هذا الاجراء من جانب الحكومة تشجيعا جديدا للصناعات الوطنية ، وصار ذلك مبدءاً يمكن اتباعه فيما بعد .

### (جـ) السياسات النقدية والمصرفية :

استمرت حركة النشاط والتوسع فى القطاع النقدى والمصرفى بسبب الزيادة المستمرة فى الانفاق الحكومى . وقد زاد حجم وسائل الدفع (النقود المتداولة خارج البنوك التجارية + الودائع تحت الطلب) الى أكثر من الضعف . وفى نفس الوقت زاد حجم الودائع تحت الطلب عن حجم النقود المتداولة خارج البنوك . وكانت هذه ظاهرة صحية تدل على تطور فى التعامل المصرفى .

وتعمل الدولة على تنمية القطاع المصرفى وتيسير تمويل المنشآت والأفراد . وفيما يلى معالم القطاع المصرفى وما يحتويه من بنوك ومنشآت مالية لها أثرها فى نشاط قطاع أعمال ، وهى البنوك التجارية العاملة حالياً فى المملكة مع معهد التدريب المصرفى ، وبرامج



تمويل المقاولين ، والمؤسسة السعودية للاستثمارات المصرفية والمصرف السعودي العالمي ،  
والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .  
(١) البنوك التجارية :

أشار التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي - والتي تعد بمثابة المصرف المركزي  
للمملكة - لسنة ١٤٠٣/١٤٠٤ هـ الى أثر التوسع في النشاط الاقتصادي والتشجيع الذي  
توليه مؤسسة النقد للبنوك التجارية لحثها على زيادة انتشار فروعها وتحسين خدماتها  
المصرفية . وهذه البنوك بعد عملية السعودة وحتى الآن هي أحد عشر بنكا بيانها كالتالي :<sup>(١)</sup>  
١ - البنوك المحلية :

- البنك الأهلي التجاري ومركزه الرئيسي جدة .
- بنك الرياض ومركزه الرئيسي جدة .
- بنك الجزيرة ومركزه الرئيسي جدة
- البنك السعودي التجاري المتحد ومركزه الرئيسي الرياض
- البنك العربي الوطني ومركزه الرئيسي الرياض .

- ٢ - بنوك أجنبية مسعودة :
- البنك السعودي البريطاني ومركزه الرئيسي الرياض .
- البنك السعودي الهولندي ومركزه الرئيسي جدة .
- البنك السعودي الفرنسي ومركزه الرئيسي جدة .
- البنك السعودي الأمريكي ومركزه الرئيسي الرياض .
- بنك القاهرة السعودي ومركزه الرئيسي جدة .

- ٣ - بنوك حديثة لتمويل التنمية :
- بنك الاستثمار .

- البنك الزراعي السعودي .
- صندوق التنمية الصناعية السعودي .
- صندوق الاستثمارات العامة .

وكان من أثر الدعم الذي توليه المؤسسة لكافة تلك البنوك وحثها على فتح مزيد من  
الفروع لتلبية احتياجات الاقتصاد النامي الى الخدمات المصرفية المتنوعة أن زاد عدد فروع  
تلك البنوك فبلغ ٤٨٥ فرعاً حتى ٩ ربيع أول ١٤٠٤ هـ إضافة الى فروع موسمية تبلغ ٢٨ فرعاً  
لنفس التاريخ . وفي عام ١٤٠٤ هـ ارتفع مجموع عدد فروع المصارف العاملة في المملكة الى  
٥٢٤ فرعاً طبقاً لآخر تقرير لمؤسسة النقد العربي السعودي<sup>(٢)</sup> .

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي : التقرير السنوي لعام ١٤٠٣/١٤٠٤ هـ إدارة الأبحاث والاحصاء جدول رقم ٧ ص ٦٦٣-٦٦٤ .

(٢) مؤسسة النقد العربي السعودي / التقرير السنوي لعام ١٤٠٤ (١٩٨٤م) ص ٥٤ .

## (٢) معهد التدريب المصرفي :

أنشأت مؤسسة النقد العربي السعودي معهد التدريب المصرفي عام ١٣٨٥هـ (١٩٦٥م) بهدف تدريب الكوادر المصرفية . ويستقدم هذا المعهد الخبراء من الخارج للنهوض بمستوى العاملين بالقطاع المصرفي ، حتى يساير ذلك القطاع أحدث ما وصل إليه العصر الحديث من تكنولوجيا وأساليب مصرفية مستحدثة .

## (٣) برنامج تمويل المقاولين :

أنشئ هذا البرنامج بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٤٧ بتاريخ ١٣٩٤/١/٢٥هـ وتديره لجنة خاصة به ، ورأسه ٥٠ مليون ريال قابلة للزيادة ، وأغراضه منح المقاولين السعوديين قروضا بدون فوائد لتمويل الشراء للمواد الأساسية التي يحتاجونها ، وذلك وفقا لنظام اعتيادات المقاولين المعروف في العمليات المصرفية .

## (٤) المؤسسة السعودية للاستثمارات المصرفية :

انشتت هذه المؤسسة بموجب مرسوم ملكي صادر في عام ١٣٩٦هـ (يونيو ١٩٧٦م) بغرض تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل للأفراد والمؤسسات ، لتمكينها على وجه الخصوص من تمويل المشاريع الجديدة في قطاعي الزراعة والصناعة والقطاعات الاقتصادية الأخرى . وبلغ رأس مال هذه المؤسسة ٣٠ مليون ريال ، تم دفع نصفها عند الانشاء وطرحت نسبة ٣٦ ٪ من رأس المال الكلي للاكتتاب العام ، و١٤ ٪ تدفعها المؤسسات المصرفية السعودية والأجنبية . وقد ساهمت في رأس مال البنك المؤسسات السعودية التالية :

- البنك الأهلي التجاري .

- بنك الرياض .

- بنك الجزيرة .

- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

أما المؤسسات الأجنبية والتي دفعت ٣٥ ٪ من رأس المال فهي :

- مؤسسة تشيس مانهاتن المصرفية لما وراء البحار .

- البنك الصناعي الياباني .

- شركة جي هنري شرود أرفاق وشركاه المحدودة (البريطانية) .

- شركة البنك التجاري (كوبر فربانك أي جي) الألمانية الغربية .

وقد تم الاتفاق على أن تقوم مؤسسة تشيس مانهاتن المصرفية والتي تملك ٢٠ ٪ من رأس المال ، بإدارة وتشغيل المؤسسة للخمس سنوات الأولى . ويتكون مجلس إدارة المؤسسة من عشرة أعضاء ، سبعة منهم يمثلون الشركاء السعوديين ، واثنان من مؤسسة تشيس مانهاتن ، وواحد يمثل المؤسسات الأجنبية الأخرى .

## - المصرف السعودي العالمى :

أنشئ هذا المصرف فى ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) برأس مال قدره ٢٥ مليون جنيه انجليزى ، ومركزه الرئيسى لندن بانجلترا ، ويقوم بالأعمال المصرفية التجارية . وهو يركز أعماله على التعاون مع البنوك المساهمة فى رأس المال ، وفى تطوير وتنمية العلاقات التجارية مع الشركات التى تتعامل وتستثمر أموالها فى دول الشرق الأوسط وخاصة المملكة العربية السعودية . وأكبر المساهمين فى هذا البنك هو مؤسسة النقد العربى السعودى ، اذ ساهمت بمبلغ ٥٠ ٪ من رأس ماله ، بينما ساهم البنك الأهلى التجارى وبنك الرياض بمبلغ ٢,٥ ٪ لكل منهما . أما باقى الأسهم ومقدارها ٤٥ ٪ فقد ساهمت فيها ٦ بنوك أجنبية .

## (٥) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية :

أنشئت هذه المؤسسة بموجب مرسوم ملكى صادر عام ١٣٨٩هـ (١٩٦٩م) . وتستثمر أموالها فى الشركات العامة الناجحة المحدودة . ولهذا أصبحت هذه المؤسسة أحد مصادر التمويل الهامة لقطاع الأعمال .

## (د) السياسات الصناعية :

تتلخص السياسات الصناعية المقررة فى المملكة العربية السعودية فى العمل على تطوير المشروعات الصناعية بصفة مستمرة وتقديم الحماية لها ، وتشجيع الصناعات التحويلية فى القطاع الخاص . ونستعرض فيما يلى كلا من هذه الصناعات ثم نتبع ذلك بحصر المؤسسات الحكومية المعنية بتنمية القطاع الخاص .

## (١) تطوير المشاريع الصناعية :

تطور حجم وعدد المشاريع الصناعية . فقد بلغ مجموع مامنحته الدولة من تراخيص صناعية للمستثمرين الصناعيين ٣٩٠ ترخيصا حتى نهاية عام ١٣٩٣هـ (١٩٧٣م) ، كما بلغ مجموع رؤوس الأموال المقدرة استثمارها فيها ٨٨٩ مليون ريال . وقد تطورت هذه الأرقام تطورا كبيرا فى السنوات الأخيرة بفضل زيادة عائدات البترول والتى أدت الى ارتفاع حجم الأموال القابلة للاستثمار فى مختلف المجالات ، وبفضل الحوافز التى وضعتها الحكومة لتشجيع القطاع الخاص للدخول فى مجال التصنيع ، مثل انشاء صندوق التنمية الصناعية السعودى . وتكشف التقارير الرسمية عن مدى حجم القفزة الكبيرة فى هذا الخصوص ، حيث بلغ عدد التراخيص الصناعية التى منحتها الحكومة ٢٦٨٩ ترخيصا حتى نهاية عام ١٤٠٢هـ بتمويل اجمالى قدره ١١٢٢٧٦,٥ مليون ريال ، منها ١٥١١ مصنعا منتجا بلغ تمويلها الاجمالى ٣٢٢٦٤,٩ مليون ريال ، و٥١٤ مصنعا تحت التنفيذ ، ٦٤٤ ترخيصا لم تبدأ التنفيذ بعد وتشكل نسبة ٢٥ ٪ من اجمالى التراخيص . وفى عام ١٤٠٢هـ منحت وزارة الصناعة والكهرباء ٢٤٦

ترخيصاً بتمويل بلغ ١٣٢٦٣,٩ مليون ريال ، دخل منها ٥٥ مصنعا مرحلة الانتاج وبلغ اجمالي تمويلها ٦٨٦,٠ مليون ريال<sup>(١)</sup> .

والجدول التالي رقم (١٦ - ٢) يوضح عدد المصانع المرخصة في مختلف الأنشطة الصناعية لهذا القطاع ، وتفاصيل رؤوس الأموال المستثمرة خلال عام ١٤٠٢هـ<sup>(٢)</sup> .

---

---

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي : التقرير السنوي لعام ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م ادارة الأبحاث الاقتصادية والاحصاء ص ٩٩ - ١٠٠ .

(٢) مؤسسة النقد العربي السعودي : التقرير السنوي لعام ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م ص ١٠٥ .



## جدول رقم (١٦ - ٢)

(رأس المال بملايين الريالات)

التطور الصناعي في المملكة

المصانع المنتجة				الترخيص الصادرة				البيان
الإجمالي التراكمي		خلال عام ١٤٠٢ هـ		الإجمالي التراكمي		خلال عام ١٤٠٢ هـ		
رأس المال المصرح به	عدد المصانع	رأس المال المصرح به	عدد المصانع	رأس المال المصرح به	عدد التراخيص	رأس المال المصرح به	عدد التراخيص	
٣٧٦٢,٨	٢٣٧	٦١,٧	٥	٨٥٢٨,٤	٤٤٦	٨٦٢,٧	٣٤	منتجات غذائية ومشروبات منسوجات وملبوسات منتجات جلدية منتجات خشبية منتجات ورقية وطباعة منتجات كيميائية ومطاطية وبلاستيكية منتجات الصينى والخزف والزجاج مواد البناء منتجات معدنية ومكائن ومعدات صناعات أخرى التخزين
٢٢٤,٠	٢٢	—	—	١١٠٠,٠	٦٠	١٤٧,١	٦	
٤٠:٦	٦	—	—	٣٢١,٢	٢٤	١٣٢,٠	٦	
٥٠٨,٠	٥٢	١٨,٨	٤	١٩٠٧,٦	٩٧	٤٩٣,٠	١٦	
٨٩٧,٥	٩٠	٢٤,١	٤	١٨٨٨,٥	١٥٣	٤١٦,٥	٢٤	
٦٥٤٣,٤	٢٠٥	١٧٤,٢	١٠	٦٣٧٢٩,٥	٤٦٠	٩٢٧١,٠	٥٨	
٣٨٧,٤	٤	—	—	٧١٠,٠	١٥	٧٢,٨	٢	
١٢٥٤١,٣	٤٤٩	١١٠,٤	١٤	١٩٠٢٢,٩	٦٢٥	٤٠٤,٧	٣٤	
٧٠٥٩,٧	٤١٤	٢٩٥,٢	١٧	١٣٨٩٢,٧	٧١٣	١٣٨٢,٠	٦٢	
٧٤,٠	١٤	١,٦	١	٤٠٩,٣	٣٨	٨١,١	٤	
٢٢٦,٢	١٧	—	—	٧٦٦,٤	٥٨	—	—	
٣٢٢٦٤,٩	١٥١١	٦٨٦,٠	٥٥	١١٢٢٧٦,٥	٢٦٨٩	١٣٢٦٣,٩	٢٤٦	المجموع

المصدر : وزارة الصناعة والكهرباء ، وكالة الوزارة لشئون الصناعة - النشرة الإحصائية لعام ١٤٠٢ هـ ص ١٠٥

هذا وقد بلغ اجمالى التراخيص الصادرة فى عام ١٤٠٣هـ المتراكمة ٢٩٣٢ ترخيصاً برأسمال اجمالى قدره ١٢١٧٨٤ مليون من الريالات<sup>(١)</sup> .

كما أن المصانع المنتجة طبقاً لآخر تقرير لمؤسسة النقد السعودى صارت ٧١ مصنعا . ويكون بذلك اجمالى المصانع المنتجة عددها ١٥٨١ ، وبلغت رءوس الأموال المتراكمة لها ٣٨٦٥٢ مليوناً من الريالات ، طبقاً لآخر تقرير لمؤسسة النقد السعودى .

ويعتبر قطاع مواد البناء من أكبر القطاعات الصناعية ، كما يظهر من الجدول السابق ، حيث يمثل نسبة ٣٩ ٪ من اجمالى رأس مال القطاعات الصناعية . يليه فى الترتيب قطاع المنتجات المعدنية والمكائن والمعدات حيث تبلغ نسبته ٣٢ ٪ . يليه فى المرتبة الثالثة قطاع المنتجات الكيماوية والمطاطية والبلاستيكية بنسبة ٢٠ ٪ . ثم قطاع المنتجات الغذائية بنسبة ١٢ ٪ . ويبلغ اجمالى تمويل هذه القطاعات الأربعة ٢٢٩٩٠٧,٢ مليون ريال بنسبة ٩٣ ٪ من اجمالى تمويل المصانع المنتجة ، كما أنها تشكل نسبة ٨٦ ٪ من اجمالى عدد المصانع .

ونتيجة لما حققه قطاع الصناعة من نجاح وتقدم فإن المستثمرين الأجانب يبدون رغبة كبيرة فى المشاركة فى المشاريع الصناعية . وقد بلغ عدد المشاريع التى ساهم فيها رأس المال الأجنبى ٥١٨ مشروعاً بتمويل اجمالى بلغ ٦٨,٩ بليون ريال ساهم فيها الشريك الأجنبى بمبلغ ٣٢,٦ بليون ريال أى بنسبة ٤٧ ٪ من اجمالى التمويل . وتشتمل هذه المشاريع على ٣٤٨ مصنعا منتجا ، و٨٢ مصنعا تحت التنفيذ ، و٨٨ ترخيصاً لم تبدأ التنفيذ بعد<sup>(٢)</sup> .

## (٢) حماية المنشآت الصناعية :

استناداً الى نص الفقرة الثانية من المرسوم الملكى رقم م/٩ بتاريخ ٦/٤/١٣٩٣هـ والتى تنص على أنه يجوز بقرار مجلس الوزراء تعديل فئات الرسوم الجمركية بغرض حماية وتشجيع الصناعات والمنتجات المحلية ، وبناء على اقتراح وزير المالية والاقتصاد الوطنى ووزير الصناعة والكهرباء ، بعد دراسة أجرتها لجنة مشكلة من الوزارتين ، فإن اللجنة المختصة قد رأت اجراء تعديل ، ووافقت الوزارتان ووافق مجلس الوزراء على هذا التعديل .

وشملت توصيات اللجنة الصناعات الآتية :

١ - صناعة المكيفات الصحراوية .

٢ - صناعة الحبال .

٣ - صناعة البويات .

٤ - صناعة البسكويت .

٥ - صناعة المناشف القطنية .

(١) مؤسسة النقد العربى السعودى : التقرير السنوى لعام ١٤٠٣هـ (١٩٨٢م) ، التقرير السنوى لعام ١٤٠٤هـ (١٩٨٤م) .

(٢) المصدر السابق ص ٩٩

٦ - صناعة مساحيق الغسيل (تايد) .

وعلى ذلك فقد تم حماية هذه الصناعات ، بخفض الرسوم الجمركية على مستلزماتها وزيادة الرسوم الجمركية على السلع المنافسة الواردة من الخارج .

(٣) تشجيع الصناعات التحويلية فى القطاع الخاص :

مما يجب ذكره أن كل مجالات قطاع الصناعات التحويلية غير البترولية مملوكة لمؤسسات القطاع الخاص ، فيما عدا ثلاثة مجالات فقط هى :

١ - صوامع الغلال ومطاحن الدقيق والعلف

٢ - مصنع الصلب بجدة .

٣ - مصنع الشركة السعودية للأسمدة (سافكو) .

فهذه مملوكة للقطاع الحكومى الذى أنشأها ويتولى الاشراف عليها . ويتضح من واقع نتائج المسح الصناعى الذى قامت به مصلحة الاحصاءات العامة أن عدد المؤسسات الصناعية فى عام ١٤٠١هـ قد بلغ ٢٢٥٧٣ مؤسسة عاملة فى المملكة ، وأن عدد المشتغلين بها ١٥٦٠٨٦ عاملاً<sup>(١)</sup> . ومن هذه المؤسسات ١٤٧٧ مؤسسة بكل منها ما بين (١٠ - ١٩) عاملاً ، و ٥٦٦ مؤسسة يحمل كل منها ما بين (٢٠ - ٤٩) عاملاً و ١٨٢ مؤسسة يعمل بكل منها ما بين (٥٠ - ٩٩) عاملاً . أما العدد الباقى من تلك المؤسسات وهو ١٧٧ فيعمل بكل منها أكثر من ١٠٠ عاملاً<sup>(٢)</sup> .

هذا وقد تمكنت الهيئة الملكية للجبيل وينبع من تنفيذ العديد من مشاريع تجهيزات البنية الأساسية لمدينتى الجبيل وينبع الصناعيتين ، مثل الطرق وشبكات المياه ، والمساكن العائلية ومعسكرات اسكان العمال ومشروعات المايكرويف والهاتف والكهرباء والمستشفيات والمدارس وغيرها . فقد بلغ اجمالى قيمة العقود التى نفذتها الهيئة حتى ابريل ١٩٨٢م حوالى ٨,٢ بليون ريال . كما يجرى حالياً تنفيذ عقود أخرى بتكاليف تبلغ قيمتها حوالى ٣,٧ بليون ريال فى كلتا المدينتين الصناعيتين .

كما شهدت المدن الصناعية فى المملكة توسعا كبيرا . وتخطط وزارة الصناعة والكهرباء لزيادة مساحة هذه المدن ، وخصوصا المدن الصناعية الرئيسية فى كل من الرياض وجدة والدمام .

كما أن هناك مدنا صناعية فى كل من القصيم والاحساء ويجرى العمل على توسعتها . وتم تحديد أراضى المناطق الصناعية فى مكة المكرمة والمدينة المنورة وخميس مشيط ، وعملت الدراسات التخطيطية وهى جاهزة لطرحها فى مناقصة عامة .

(١) المصدر : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى / مصلحة الاحصاءات العامة - المؤشر الاحصائى - العدد السابع ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م

ص ٣٤ جدول (٣ - ٢)

(٢) المصدر : السابق ص ٣٦ الجدول (٣ - ٤)

وفي حائل وتبوك استلمت الوزارة أراضى لاقامة مدينتين صناعيتين عليها ، وقد تمت الدراسات الاقتصادية والفنية لها<sup>(١)</sup> .

كل ذلك يدل على مدى اهتمام الحكومة بالصناعة والعمل على تشجيعها ودعمها بشتى الوسائل المتاحة .

(هـ) السياسة الزراعية :

تهتم الدولة بزيادة الرقعة الزراعية وزيادة كفاية الانتاج الزراعى للتربة المستغلة ، فتدبر الآلات الزراعية وتهبىء السبل لحفر الآبار ، حيث أن الزراعة فى المملكة تعتمد على الأمطار والمياه الجوفية .

وتتجه الحكومة نحو دعم وتشجيع المنشآت الزراعية ، وتعمل على تنظيم بيع وصيانة المعدات الزراعية . وفيما يتعلق بدعم وتشجيع المنشآت الزراعية فقد .

منحت الحكومة قروضا لعدد من المشاريع الزراعية والتي تتميز بأنها ذات سمات اقتصادية كبيرة ويكبر حجم الاستثمار اللازم لها . وهذه المشروعات هى :

(١) مشروع شركة سنابل للألبان :

فقد تقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٤,٥٥١,٠٠٠ ريال سعودى .

(٢) مشروع المصنع السعودى للألبان :

وتقرر تقديم قرض طويل الأجل للمشروع بمبلغ ٢٧,٧٠٠,٠٠٠ ريال سعودى .

(٣) مشروع الملوحي للدواجن :

وتقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٢٦,٨٢٨,٠٠٠ ريال سعودى ،

(٤) مشروع الوادى لانتاج امهات الدجاج اللحم :

وتقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٢٣,٩٦٥,٠٠٠ ريال سعودى .

وفيما يتصل بتنظيم بيع الآلات والمعدات الزراعية وتأمين صيانتها واصلاحها وتوفير قطع الغيار لها فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٧٧ بتاريخ ١٣٩٥/١/٢٨ هـ وينص فى المادة الأولى منه على أنه : لايجوز استيراد الآلات الزراعية بما فى ذلك مضخات المياه ومحركاتها المستخدمة فى الزراعة إلا من الأنواع التى ترخص وزارة الزراعة والمياه باستعمالها فى المملكة العربية السعودية ، ويجب على وزارة الزراعة والمياه البت فى طلب الترخيص فى خلال شهر من تاريخ تقديم الطلب ، وينص كذلك فى المادة الثامنة على أن :

يتقاضى بائع الآلة الزراعية ربحا أقصاه ( ٢٠ ٪ ) من قيمتها سيف ميناء الوصول .

كما يتقاضى من المشتري بالاضافة الى ذلك مصاريف التنزيل والتحميل والنقل الى مكان البيع . ويتفق على مبالغ مقطوعة أو نسب مئوية مقابل هذه التكاليف بواسطة لجنة من وزارة

(١) مؤسسة النقد العربى السعودى - التقرير السنوى لعام ١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م إدارة الابحاث الاقتصادية والاحصاء - ص ١٠٥ .



الزراعة ووزارة المالية ووزارة التجارة ، ويكون ذلك خاضعا لاشراف وتدقيق وزارة الزراعة والمياه .

أما عن قطع الغيار فيتقاضى البائع ربحا أقصاه ( ٢٥ ٪ ) وتخضع جميع المستندات الخاصة بسعر المنشأة للالة وقطع الغيار وسائر المصروفات والنفقات المذكورة لاشراف وتدقيق وموافقة وزارة الزراعة والمياه .

وتجعل المادة العاشرة من نفس القرار لوزارة الزراعة والمياه حق الاشراف التام والمباشر على محلات بيع الآليات الزراعية وقطع غيارها ، والأماكن المخصصة لصلاحها وصيانتها ، للتأكد من حسن سير العمل بها . ولها أن تصدر من القرارات والتعليمات لتنظيم العمل في هذه الأماكن لضمان حسن تنفيذ أعمال الصيانة والاصلاح بما يحقق الغرض المقصود منها . وهكذا تعمل الدولة على حماية القطاع الزراعى من كل ما يصيبه من اضرار ، وتيسر له الحصول على القروض ، وتضمن له توفير الميكنة الزراعية بنفقات معقولة لا استغلال فيها . (و) سياسات التجارة والخدمات :

تهتم الدولة السعودية بقطاع التجارة والخدمات اهتماما كبيرا . فهي تشجع التجارة الخارجية ولا تضع أية قيود على ممارستها ، وتترك أمرها للعرض والطلب ، فيما عدا تجارة السيارات وأدواتها ، اذ تضع لها الحكومة بعض القيود التي تحمى المستهلكين من الاستغلال . فضلا عن هذا فان الدولة تهتم بتدبير المواد الغذائية وتوفير الخبز بالسعر الذى يقدر عليه ذو الدخل المحدود . وأنشأت الشركة السعودية للتموين لتضمن تدبير المواد الغذائية بالقدر الكافى الذى لا يعرض البلاد الى أزمات استهلاكية فى بعض السلع ، وبالسعر المعقول الذى لا استغلال فيه .

وفى مجال نقل البضائع والخدمات ، فقد وضع نظام تقسيم الطرق العامة الى مناطق ، وتنظيم عمل الشاحنات فيها وبينها وبين بعضها البعض ، كما تبدى الدولة اهتماما نحو مد خطوط سكك حديدية جديدة ، حيث تعمل المؤسسة العامة للخطوط الحديدية على توسعة شبكتها وتطويرها لتصبح أكثر فعالية . وقامت بتجديد الخط الحديدى بين الدمام والرياض ، كما تقوم حاليا بانشاء خط حديدى مباشر بين الهفوف والرياض . وسيختصر الخط الحديدى بين الدمام الى الرياض مدة السفر بين المدينتين من ٧ ساعات الى ثلاث ساعات ونصف . ومن أجل تقديم خدمات أفضل فى مجال نقل الركاب وشحن البضائع تقوم المؤسسة بانشاء محطات للركاب فى مختلف المناطق ، واستيراد عربات حديثة وانشاء ورش للصيانة والتصليح ، وادخال نظام الحساب الآلى فى عملياتها .

وقامت الشركة السعودية للنقل الجماعى خلال العام المالى ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ بنقل حوالى ١٤٦ مليون راكب ، تقابل حوالى ١١٩ مليون راكب فى العام السابق وبلغ عدد الحافلات التى تمتلكها الشركة حتى نهاية ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ ٧٦٩ حافلة . وقامت الشركة بتسيير ٨٧ خطا

تخدم اتجاهات مختلفة داخل المدن ، وذلك حتى منتصف يناير ١٩٨٣م . وتزعم الشركة على توسيع خدماتها في المستقبل لتشمل خطوطا محلية جديدة في كل من جدة ومكة المكرمة والطائف والدمام ، بالإضافة الى خطين يربطان الرياض بالخرج في المنطقة الوسطى والدمام برحيمة في المنطقة الشرقية<sup>(١)</sup> . وتعنى الدولة بالتجهيزات الأساسية التي تعد خدمات عامة لتنمية وتيسير التجارة والصناعة ، كالموانئ والمطارات وتبدي عناية ملحوظة بالفنادق لتهيئة الراحة للوافدين من رجال الأعمال وغيرهم .

وفي سبيل انضباط بعض الخدمات المؤثرة في قطاع الأعمال فقد وضعت الحكومة نظاما لمزاولة بعض المهن كالأستشارات الهندسية والترجمة . وفيما يلي نبث كل هذه الأمور :

(١) التجارة الخارجية<sup>(٢)</sup> :

بلغت قيمة واردات المملكة الاجمالية (سيف) في عام ١٩٨٣م حوالى ١٣٣ بليون ريال ، مقابل ١٣٩ بليون ريال عام ١٩٨٢م ، مسجلة انخفاضا معدله ٤ ٪ ويعزى هذا الانخفاض بأكمله الى تدنى حجم واردات القطاع غير النفطى من ١٣٧ بليون ريال في عام ١٩٨٢م الى ١٣١ بليون ريال في عام ١٩٨٣م . ويرجع هبوط واردات القطاع غير النفطى الى انخفاض الانفاق الحكومى والى المخزون الكبير من السلع فى العامين السابقين . ولقد أثر الانخفاض فى الانفاق الحكومى ، والذى يشكل مصدر التمويل الرئيسى للاقتصاد السعودى ، وذلك نتيجة لانجاز معظم مشروعات البنية الأساسية وانخفاض عائدات النفط .

وبلغت القيمة الاجمالية لواردات القطاع الخاص التى مولتها المصارف التجارية زهاء ٧١ بليون ريال خلال عام ١٤٠٢/١٤٠٣هـ المنتهى بتاريخ ١٣ ابريل ١٩٨٣م ، مقابل ٥٩ بليون ريال فى عام ١٤٠١/١٤٠٢هـ ، محققة زيادة نسبتها ٢١ ٪ . ويبين توزيع هذه الواردات حسب مجموعات السلع أن واردات المواد الغذائية قد انخفضت بنسبة ٨ ٪ بينما سجلت الواردات غير الغذائية زيادة معدنها ٢٨ ٪ ومن بين مجموعة المواد الغذائية حققت مواد البناء أكبر نسبة زيادة (٢٩ ٪) ، تليها المنسوجات والملبوسات (٢٤ ٪) ، ثم الآلات والأجهزة (٢١ ٪) ، فالسيارات (١٩ ٪) .

وتشمل التجارة الخارجية للمملكة كافة السلع ولا قيود عليها ، والدولة تشجعها وتعمل على تنميتها تصديرا واستيرادا .

## (٢) قواعد تنظيم تجارة السيارات وأدواتها :

نظمت تجارة السيارات وأدواتها بقرار من وزير التجارة فى عام ١٣٩٦هـ وهو يقضى بالآتى :

١ - يحدد سعر البيع الفورى للمستهلك لجميع أنواع السيارات أيا كانت ماركتها على

(١) المصدر السابق ص ٨٤

(٢) المصدر السابق ص ٥٩

أساس السعر الذى تحدده مصلحة الجمارك ، ولا يجوز لأى شخص أن يبيع سيارة يكون قد اشتراها من أى مصدر من الخارج أو فى السوق المحلية خلال السنة الأولى من تاريخ استيرادها أو شرائها بسعر يزيد عن السعر المحدد المشار اليه .

٢ - يتعين على المستورد لصق السعر المحدد للبيع الفورى على الزجاج الأمامى للسيارة معتمداً من الجهة الحكومية المختصة .

٣ - لا يجوز أن يتقاضى التاجر ما يزيد عن ١٠٪ من سعر كل سيارة كوبيون نظير الحجز ، بحيث يخصم من السعر المحدد . ولا يبدأ الحجز الا بعد وصول السيارات المستوردة لأحد موانئ المملكة .

ومن هذا يتضح أن الدولة تعمل على حماية المستهلكين ، وتساعد رجال الأعمال الشرفاء حتى لا يتعرضوا لمنافسة سعرية ضارة .

### (٣) المواد الغذائية والخبز :

تهتم الدول بالمواد الغذائية ، وبصورة خاصة موضوع توفير الخبز فتتخذ الاجراءات لتوفيرها فى الأسواق ، وتعطى للمواد التموينية الأولوية فى التفريغ بجميع موانئ المملكة . كذلك تهتم الدولة بدعم المخازن وتطويرها . فقد رصد لها ٥٠ مليون ريال سعودى لتطوير المخازن الأتوماتيكية الحديثة وتشجيعها بحيث تدفع الدولة ٦٠٪ من تكاليف وانشاء مثل هذه المشاريع .

هذا وفيما يختص بالمواد التموينية بصفة عامة يتم الآتى :

١ - تشدد وزارة التجارة بالتعاون مع وزارة الداخلية ووزارة الشئون البلدية والقروية ، الرقابة على أسعار المؤن التموينية خصوصاً المعان منها ، وتقوم بالتعاون مع وزارة المالية والاقتصاد الوطنى بتقديم تقرير شهرى لمجلس الوزراء عن العرض والطلب والأسعار على المواد الرئيسية فى الأسواق ، لوضع الحلول العاجلة لما قد يحدث بين هذه العوامل من تفاوت .

٢ - تراجع وزارة التجارة قائمة الأسعار المعانة حسبها يطرأ عليها من تطورات فى السوق وتقرح الحلول السريعة لمعالجتها ، بما فى ذلك الاستيراد والبيع المباشرين .

٣ - تقوم وزارة التجارة بدراسة مشروع متكامل لبناء مستودعات للتخزين من أحجام مختلفة ، ومواد جاهزة أو مسبقة الصنع ، فى مدن مختارة من المملكة وتقوم أثناء فترة التشييد بوضع نظام لاستعمال هذه المستودعات .

٤ - تقوم وزارة التجارة بمراقبة حركة الاستيراد وتقديم التوصيات اللازمة فيما يتعلق بهذه الحركة .

٥ - تمنح وزارة التجارة - بقدر الامكان - التراخيص اللازمة لاستيراد الأسمنت السائب دون تعطيل ، كما تمنح التراخيص اللازمة لاستيراد المواد المشابهة بأساليب تخفف من الضغط على الموانئ .



#### (٤) الشركة السعودية للتموين :

بموجب المرسوم الملكي الصادر بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢٩ في ١٤/٧/١٣٩٦هـ تقرر انشاء (الشركة السعودية للتموين) ومقرها الرئيسى بمدينة الرياض ، ولها فرعان فى كل من جدة والدمام ، ولها أن تنشئ فروعاً أخرى فى بقية مدن المملكة . ورأسمال الشركة ألف مليون ريال اكتتاب الحكومة به كاملاً ، ويسحب منه حسب الحاجة بقرار من مجلس الإدارة . ويجوز زيادة رأسمالها بقرار من مجلس الوزراء . وهدف الشركة هو الاتجار بالجملة والتجزئة فى المواد الغذائية والسلع الاستهلاكية الأخرى التى يحددها مجلس إدارة الشركة وتوفرها لجمهور المستهلكين بأفضل الوسائل وبأقل تكلفة ممكنة .

وقد أكد وزير التجارة أن هذا لايعنى بحال من الأحوال أى عرقلة للعمل التجارى الذى يقوم به القطاع الخاص ، لأنه من المتوقع أن يقوم تعاون بين هذه الشركة وبين العاملين فى هذا القطاع ممن يتمتعون بالكفاءة والأمانة . وأكد كذلك أن ايمان الدولة بالحرية الاقتصادية فى اطار النظام الاسلامى لايعنى حرية الاستغلال أو الاحتكار أو الجشع من أى شخص كان .

#### (٥) نقل البضائع والمهمات :

يقضى نظام النقل العام بالمملكة على وزير المواصلات أن يقسم الطرق العامة بها الى مناطق نقل حسب التقسيم الادارى وطبقاً لاحتياجات النقل بكل منطقة ، وأن ينظم عمل الشاحنات فيها ، ويحدد قواعد وشروط السير فى هذه المناطق ، كما يحدد الوزير القواعد المنظمة للترخيص بنقل البضائع والمهمات بالأجر . وفضلاً عن ذلك تحدد وزارة المواصلات بالاتفاق مع ادارة المرور السيارات المسموح بها فى النقل العابر فى المدن الكبرى ، متى كان ذلك ضرورياً . ولايجوز مخالفة هذه السيارات المحددة . كما لايجوز تفريغ البضائع والمهمات أو وضعها بالطرق العامة وأرصفتها أو فى أراض غير مبنية أو غير محاطة بأسوار خارجية . ويحدد وزير المواصلات الأجور المختلفة لنقل البضائع والمهمات الموحدة القياس وهما بالطن الواحد لمسافة الكيلومتر الواحد .

وتتولى وزارة المواصلات القيام بأعمال التنظيم والاشراف على قطاع النقل بالمملكة ، فيما عدا النقل الجوى ، وكذلك التنسيق بين وسائله المختلفة بما يخدم الاقتصاد الوطنى والتنمية . وتقوم الوزارة فى سبيل ذلك بالتخطيط لقطاع النقل فى المملكة على مستوى متكامل ، وتعد البحوث والاحصاءات والدراسات الفنية اللازمة لذلك ، وتراجع الاتفاقات الدولية للنقل ، وتشرف على تنفيذها بما يكفل حماية المنشآت الوطنية من شبكة طرق وموانئ وسكك حديدية وغير ذلك . كما أنها تحدد الأجور المختلفة للنقل وبجميع وسائله ، فيما عدا النقل



الجوى ، وتشرف على الشركات الملتزمة أو المرخص لها ، ويصدر وزير المواصلات في سبيل ذلك اللوائح التنفيذية والتنظيمية اللازمة .

وقد اهتمت الدولة علاوة على ذلك بمد الطرق المزدوجة بين المدن الكبرى في خطوط مستقيمة ما أمكن . واقامت الكبارى العلوية لتيسير انسياب المواصلات . وتعنى بصيانة تلك الطرق والكبارى . وتراقب حركة المرور والنقل أثناء موسم الحج عن طريق الطائرات العمودية وباستخدام أحدث الأجهزة الالكترونية .

(٦) خطوط السكك الحديدية :

في المملكة حالياً خط حديدى يربط بين مدينتى الرياض والدمام ماراً بمدينتى الخرج والهفوف ويبلغ طوله ٥٨٢ كيلومتر . وتزعم الدولة مد هذا الخط الى كل من جدة ومكة المكرمة والطائف . كما تنوى ربط المدينة المنورة بهذا الخط في مرحلة تالية .

وقد عنت الهيئة بدراسة وتنفيذ توسعات في خطوطها لربط عدد من المدن الهامة بالمملكة بالعاصمة والموانىء .

وتطبق الهيئة فئتين من الأسعار على نقل البضائع ، أحدهما الفئة العامة والتي تطبق على الشاحنات الكبيرة ، والأخرى تطبق على الشاحنات الصغيرة . وتقبل الهيئة مطالبات أصحاب الشاحنات عن ضياع أو تلف حاجياتهم .

وبصفة عامة ينتظر لهذه الوسيلة من وسائل النقل مستقبل زاهر في القريب بمشيئة الله .

(٧) التجهيزات الأساسية :

وجهت الحكومة عنايتها الى التجهيزات الأساسية التى تخدم الأعمال ، كالموانىء والطيران المدنى ، حيث تشرف الخطوط السعودية على تسيير هذا القطاع بالمملكة . والخطوط الجوية السعودية مملوكة بكاملها للحكومة ، ولها ثلاثة خطوط دولية رئيسية وسبعة عشر خطاً داخلياً . ويتكون أسطول السعودية من عدد كبير من طائرات بوينج وطائرات الترايستر ، بخلاف طائرات أخرى تستأجر في موسم الحج .

وتقوم السعودية منذ أول عام ١٣٩٥هـ بتسيير خدمات الشحن الجوى بين المملكة والدول الأوروبية . وفضلاً عن ذلك انشأت الحكومة هيئة ملكية تقوم بتنفيذ التجهيزات الأساسية اللازمة لمنطقتى الجبيل وينبع . وتشمل هذه التجهيزات الكهرباء والماء ومشاريع المجارى ومشاريع النقل والموانىء واعداد وتنمية وتدريب القوى العاملة ومشاريع التنمية الاجتماعية بهاتين المنطقتين .

ولا تألوا الدولة جهداً في اعداد كافة التيسيرات والخدمات العامة التى من شأنها أن تنهض بقطاع الأعمال .

(٨) تنظيم الفنادق :

صدر المرسوم الملكى رقم م/٣٧ وتاريخ ١١/٤/١٣٩٥هـ بناء على قرار مجلس الوزراء

رقم ٣٨٤ وتاريخ ١٣٩٥/٤/٥ هـ بنظام الفنادق . وأنشأ هذا المرسوم إدارة سميت بإدارة الفنادق بوزارة التجارة .، تقوم بتنفيذ النظام . وهذه الادارة تقوم بالاعمال الآتية :

- منح تراخيص الاستئجار أو رفضها .
- تحديد درجة الفندق أو فئته .
- تطبيق العقوبات المنصوص عليها بالنظام .
- اقتراح قوائم الأسعار لكل درجة أو فئة .
- وضع برنامج يهدف الى تطوير الفنادق بالمملكة والنهوض بمستواها .
- اجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالصناعة الفندقية كالتنميط والتسهيلات التشجيعية الكفيلة بجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية في هذا المجال .
- اقتراح انشاء معاهد للمهن الفندقية بالتعاون مع الجهات المختصة .
- وتشاور هذه الإدارة مع الأجهزة الحكومية المختصة ووزارة الداخلية (وكالة البلديات) ووزارة الصحة وذلك عند وضع اللوائح التفسيرية الخاصة بنظام الفنادق .

ولقد كان لهذا النظام أثره في النهوض بالخدمة الفندقية التي لاتقل عن مستواها في أكبر الدول المتقدمة .

#### (٩) شروط مزاولة بعض المهن :

##### ١ - مهنة الاستشارة الهندسية :

وفقا للقرار الوزاري رقم ١٧٦٦ بتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٧ هـ لايحوز لغير الحائزين على المؤهلات العلمية الواجب توافرها فيمن يرخص له بمزاولة مهنة الهندسة والاستشارات الهندسية افتتاح مكاتب الاستشارات الهندسية في المملكة والتي تنظمها قرارات وزير التجارة رقم ٤٣٠ في ١٣٨٨/٦/١١ هـ ورقم ٩١٧ في ١٣٩٣/١٢/١٣ هـ ورقم ١٦٤٧ في ١٣٩٥/٦/٢٩ هـ .

كما ينص القرار على تصدير الترخيص للمكتب الاستشاري الهندسي السعودي متى طلب ذلك ، وكان مستوفيا لكافة شروط مزاولة المهنة ، بما في ذلك شروط القدرة وتوافر مجموعة من المهندسين تتوافر لديهم نفس الشروط ويمثلون شعب التخصص الآتية على الأقل :

- شعبة الهندسة المعمارية .
- شعبة الهندسة المدنية .
- شعبة الهندسة الكهربائية .

##### ٢ - مهنة الترجمة

ينص القرار الوزاري رقم ٣٤٩ في ١٣٩٧/٩/١ هـ على أنه لايحوز أن يزاول مهنة الترجمة الا من كان اسمه مقيدا في سجل المترجمين وحاصلا على ترخيص من الوزارة بمزاولة مهنتها ووفقا للشروط الأخرى الواردة بالقرار المذكور .

وبهذا فإنه لا يجوز للمغامرين والمدعين أن يشتغلوا بالأعمال الهامة ، مما يضر بمصالح هاتين المهنتين الهامتين . والدراسات جارية الآن لتنظيم المهن الأخرى وسوف يصدر بها قرارات تنظيمية في القريب العاجل .

والجدول التالي يبين عدد مكاتب المهن الحرة والتي سجلت بالمملكة خلال عام ١٤٠٢هـ طبقاً لآخر احصاء<sup>(١)</sup> .

جدول رقم (١٦ - ٣)  
عدد مكاتب المهن الحرة في المملكة العربية السعودية  
خلال عام ١٤٠٢هـ

المكاتب	سعودي	غير سعودي	مختلط	المجموع
هندسة استشارية	١٥	—	١	١٦
هندسة معمارية	١٤	٣	—	١٧
هندسة مدنية	٢٤	٣	—	٢٧
هندسة ميكانيكية	٢	—	—	٢
هندسة كهربائية	٥	—	—	٥
هندسة بترول	—	—	—	—
المساحة	—	—	—	—
هندسة كيمائية	—	—	—	—
استشارات للسلامة	—	—	—	—
هندسة ديكور	١	—	—	١
كمبيوتر	—	—	—	—
استشارات أعمال مياه	—	—	—	—
استشارات قانونية	١٥	—	—	١٥
الادارة والتصميم	٣	—	—	٣
الاقتصادية	٣	—	—	٣
الترجمة	١٢	—	١	١٣
المحاسبون والمراجعون	١٦	٢	—	١٨
المجموع	١١٠	٨	٢	١٢٠

(١) المصدر : وزارة المالية والاقتصاد الوطني - مصلحة الاحصاءات العامة - المؤشر الاحصائي العدد السابع ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م  
ص ٤١ الجدول ٣ - ٩

## (ز) سياسة العمالة :

تشمل سياسة العمالة في المملكة العربية السعودية كل ما يحافظ على حقوق العمال وينظم علاقاتهم بأصحاب الأعمال . فهناك قواعد لتنظيم حركة انتقال الأيدي العاملة وتنظيم تصاريح العمل والعمال ، وقواعد لتدريب القوى العاملة بصفة عامة وتدريبهم مهنيا بصفة خاصة ، وما يتصل بعقود العمل واجراءات العمل .

### (١) تنظيم حركة انتقال الأيدي العاملة :

صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٨٢٦ بتاريخ ١٥/٧/١٣٩٥هـ واضعا قواعد تنظيم حركة انتقال الأيدي العاملة ، بحيث نص على أنه ينبغي على جميع الشركات والمؤسسات ، بما في ذلك شركات الامتياز التي يعهد اليها تنفيذ المشروعات الحكومية أو الأهلية ، أن تستقدم من الخارج العدد اللازم من العمال المهرة في كل التخصصات لانجاز ما يعهد اليها به .

كذلك فانه يجب على جميع الشركات والمؤسسات والأفراد ألا يتعاقدوا مع عامل تم استقدامه لحساب عمل آخر - بما في ذلك خدم المنازل ومن في حكمهم - إلا اذا وافق كفيله (رب العمل) على نقل كفالة العامل أو انتهت مدة العقد ولم يرغب رب العمل في تجديده . وقد كان لهذا القيد أثره في استقرار الأعمال وبطء دوران العاملين في مختلف المنشآت .

### (٢) تصاريح العمل والعمال :

يشترط على الراغبين في دخول المملكة حصولهم المسبق على تأشيرة بذلك . ولدى سفارات المملكة صلاحيات لمنح تأشيرات لزيارة المملكة لرجال الأعمال الذين لديهم مصالح تجارية أو صناعية في إحدى مناطق المملكة . أما تأشيرات العمل فيحكم منحها نظم الاستقدام أو توظيف الأجانب والتي تحتم وجود كفيل أو ضامن ، فردا كان أو مؤسسة خاصة أو جهة حكومية ، يكفل الشخص القادم من أجل العمل . وعلى أساس تأشيرة العمل تقوم وزارة الداخلية باصدار تصريح بالاقامة لهذا الشخص طوال مدة نفاذ تعاقدته .

وبالرغم مما يوجه لنظام الكفيل من انتقادات فان الكثيرين يرون أن هذا النظام ضروري على الأقل في الظروف الراهنة ، حيث تعتمد المملكة على العمالة المستوردة بشكل كبير .

### (٣) تدريب القوى العاملة :

تتولى عدة جهات حكومية مسئولية تدريب القوى العاملة محليا . كما تقوم الحكومة بتشجيع القطاع الخاص على تدريب العاملين فيه ، وذلك بوضع الحوافز المجزية التي تساعد القطاع الخاص على القيام بهذه المهمة تنفيذا لما يحتويه نظام العمل من نصوص تحث هذا القطاع على رفع مستوى المهارات المهنية . وقد اشتمل نظام العمل والعمال الذي صدر في عام ١٣٨٩هـ على مواد ملزمة لأصحاب العمل بتحمل مسئولية توفير وسائل التدريب لعمالهم .



أما التدريب المهني فتتولى وزارة العمل والشئون الاجتماعية مسئولية الاشراف على مراكز التدريب المهني . وتقدم هذه المراكز مناهج مستقلة عن مناهج التعليم تتركز في اعطاء تدريب حرفي ومهني من خلال التدريب المكثف ، لكي توجد قاعدة عمالية ذات مهارات أساسية . وقد بدأ هذا النوع من التدريب في المملكة عام ١٩٨٣ هـ ، حينما أفتتح أول مركز للتدريب المهني بالرياض ، ثم توسع بعد ذلك عندما أنشئت المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالرياض ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ . وأصبح عدد مراكز التدريب ٢١ مركزا موزعة على المدن المختلفة بالمملكة . وبلغ عدد الملتحقين بهذه المراكز خلال عام ١٤٠٢/١٤٠٣ هـ ٣٧٥١ متدربا وعدد الخريجين خلال نفس العام ٢٨٠٨ . وحازت مهنة ميكانيكا السيارات على أكبر نصيب من عدد الخريجين ٢٧,٦ ٪ ، تليها مهنة الكهرباء ٢٢,٢ ٪ ، فالنجارة ١٣,٠ ٪ ، فاللحام ١١,٨ ٪ . كما تمت الموافقة مؤخرا على لائحة لأقراض المهنيين وبدأ العمل بها اعتبارا من غرة رجب ١٤٠٣ هـ .

وبموجب هذه اللائحة يقدم قروض بدون فوائد لأصحاب الأعمال المهنية بحد أعلى قدره ٢٠٠ ألف ريال ، على أن يتم سداد القرض خلال عشر سنوات . وبنك التسليف السعودي هو الجهة المسئولة عن تقديم تلك القروض . وتمنح القروض للمواطنين السعوديين المتخرجين من التدريب المهني أو من مدارس التعليم الفني أو مراكز التدريب على التفصيل والخطاطة .

#### (٤) عقود العمل :

لقد حقق نظام العمل السابق الإشارة إليه التوازن المطلوب بين طرفي عقد العمل (العامل وصاحب العمل) وذلك بتوضيحه لكافة الحقوق والواجبات التي تلزم كلاهما ، مما يوفر بينهما قدرا كبيرا من حسن النية والرغبة في التعاون . وقد نص النظام على أمور منها :  
- مكافآت نهاية الخدمة ، وحماية الأجور ، والعقوبات والمكافآت ، والحماية ضد المخاطر ، والرعاية الصحية ، والخدمات الاجتماعية ، وساعات العمل ، وتسوية المنازعات العمالية ، والتأمينات الاجتماعية .

- كما شمل المرسوم الملكي الصادر في ١٣٨٩ هـ ، بالاضافة الى نظام العمل والعمال ، نظاما للتأمينات الاجتماعية يعنى بالتعويضات التي يستحقها العمال نتيجة لاصابات العمل والأمراض المهنية والعجز والشيخوخة والوفاة . كما يعنى بالتعويضات التي تمنح للعمال في حالات العجز الناتج عن المرض أو الولادة بالنسبة للعاملات ، أو البطالة .. الخ .

#### (٥) جزاءات العمال :

بناء على ما لدى وزير العمل والشئون الاجتماعية من سلطات فقد صدر قراره الوزاري رقم ١٥ بتاريخ ١٨/١/١٣٩٧ هـ بتعديل في اللائحة النموذجية للجزاءات والمكافآت الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١١٩ لسنة ١٣٩٠ هـ وذلك على الوجه التالي :

- لا يجوز توقيع أى جزاء على العامل الا بعد ابلاغه كتابة بما نسب اليه والتحقيق معه فى ذلك وسماع أقواله ودفاعه وتدوين كل ذلك فى محضر يودع فى ملفه الخاص .  
وهذا تكون علاقات العمل قائمة على الحق والانصاف ، الأمر الذى يجتذب للمملكة خير فئات العاملين من أنحاء العالم ، وبخاصة من الدول العربية والإسلامية .

---

## خاتمة

### مستقبل الادارة في مجتمعنا

من المعالم العامة لمجتمعنا المعاصر أنه مشغول بغده ومستقبله بقدر شغله بحاضره وماضيه . ولا يمارس مجتمعنا المعاصر هذا الانشغال بالمستقبل والاشتغال به عملا هامشيا ونشاطا طوعيا أو اختياريا ، ولكنه يمارس ذلك بالضرورة بفعل عوامل عديدة أهمها ازدياد معدل سرعة التغيير في حياتنا ، واشتداد التنافس بين المجتمعات وإلحاحها من أجل التقدم ، وزيادة التعويل على العلم في النظر فيما يواجهنا من مشكلات اقتصادية وإدارية واجتماعية . ومع أن النظر الى المستقبل والتنبؤ به له حدوده ومحاذيره ، بسبب طبيعة المستقبل ذاته ، وطبيعة ما توافر لدى الانسان من قدرات وأدوات للنظر في هذا المستقبل ، إلا أن هناك فرضيتين أساسيتين تجعلان النظر الى المستقبل والتنبؤ به أمرا على درجة من الأهمية والإلحاح . وهاتان الفرضيتان هما :

(١) أن المستقبل يمكن صنعه وإبداعه ، مثلما يمكن الإذعان له واستقباله . والفرق بين الاثنين هو قدرة الانسان وإدارته ووعيه لهذا المستقبل وتصورات له . (٢) أنه بقدر ما يملك الانسان من وسائل وأساليب علمية في النظر الى المستقبل والتحرك إليه يكون - ولو بدرجة ما - صنعه وإبداعه لهذا المستقبل . وإذا كنا نتحدث هنا عن الادارة ومستقبلها فان تجديد وتغيير ونمو هذا العلم هو محصلة امكانيات ومتغيرات المجتمع . وهذه الامكانيات والمتغيرات - في لغة تحليل النظم - هي ما يسمى «المدخلات» التي يقدمها المجتمع ، فتتفاعل فيما بينها ، وينجم عن هذا التفاعل مجموعة من «المخرجات» أو النتائج . ويمكن اجمال المدخلات الحالية التي يفترض أن تكون مؤثرة في مستقبل الادارة في مجتمعنا فيما يلي .

(١) الاتجاه نحو التأصيل الاسلامي لنظم ومبادئ الادارة ، والعمل الجاد على اكتشاف هذه المعطيات من تاريخ وممارسات الادارة في الاسلام منذ عصر النبوة . (٢) ظهور كيانات ومؤسسات مالية تنقيد تماما في ممارستها وأنشطتها بأحكام الشريعة الاسلامية .

(٣) التوسع في استخدام العلم والتكنولوجيا في الانتاج والعمليات الانتاجية . (٤) التوسع في دخول المرأة ميدان العمل . في اطار القيم والحدود التي يفرضها النظام الاسلامي .

(٥) التنظيمات الجديدة التي تضعها الدولة حاليا للاهتمام بشؤون المواطنين والارتقاء بهم وبسلوكهم الحضاري .

(٦) الرعاية الحكومية المتزايدة للشباب والتعليم كمدخل أساسي في عملية التنمية .

(٧) الرعاية الحكومية الشاملة والمتزايدة لجميع المناطق والمدن .  
(٨) الاهتمام الشديد الذى توليه الحكومة لتنويع مصادر الدخل وتكوين قاعدة اقتصادية عريضة ومتنوعة تكون بديلة عن البترول .  
وباختصار فانا نقول أن مستقبل الادارة فى مجتمعنا المعاصر بكل صوره . وتصوراتة ، مرتبط بالماضى ومقوماته ، وما يتصل بهذا الحاضر من ماضى مشرق عشنا فيه ولا نزال نعيش .  
فواقع الحاضر ، بامكاناته المادية والبشرية وتنظياته وعلاقاته وقيمه وآماله ، مدخل رئيسى للغد ، وما المستقبل إلا الحاضر بمدخلاته مضافا اليه عامل الزمن ، وما يتمخض عن هذا العامل من احتمالات ، وما ينبجم عن تفاعله مع تلك المدخلات من تغييرات . والصورة مشرقة فى ماضيها وحاضرها . وصورة المستقبل بمشيئة الله وتوفيقه سوف تكون أكثر اشراقا ونورا ، فى ظل الشريعة السمحة وكلمة التوحيد .

---



## مراجع مختارة

أولا : المراجع العربية

- (١) دكتور/ ابراهيم فؤاد العيسوى - ادارة الانتاج - (١٩٧٧) .
- (٢) دكتور/ أحمد الصباب ومحمد أحمد محجوب - ادارة شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية - (دار المجمع العلمى - جدة ١٣٩٨ هـ) .
- (٣) دكتور/ أحمد الصباب - الأسلوب العلمى فى البحث (١٤٠١ هـ) .
- (٤) دكتور/ جميل أحمد توفيق ودكتور/ محمد صالح الحناوى - الادارة المالية - (دار الجامعات المصرية - الاسكندرية - ١٩٨٣) .
- (٥) دكتور/ حسن عبدالله أبو ركب - الاعلان - (دار الشروق - جدة - ١٣٩٨ هـ) .
- (٦) دكتور/ حسن أبو ركب ، ودكتور/ منصور فهمى - تقدير نمط الاستهلاك فى المجتمع السعودى (مركز البحوث والتنمية - كلية الاقتصاد والادارة - رقم ٣ - ١٤٠٠ هـ) .
- (٧) دكتور/ حنفى محمود سليمان - الادارة : منهج شامل - (دار الجامعات المصرية الاسكندرية - ١٩٨٠ م) .
- (٨) دكتور/ سيد الهوارى - الادارة المالية : منهج اتخاذ القرارات - (مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٧٥ م) .
- (٩) دكتور/ سيد الهوارى - الادارة - الأصول والأسس العلمية - مكتبة عين شمس القاهرة - ١٩٧٥ م) .
- (١٠) دكتور/ صلاح الشنوائى - التنظيم والادارة فى قطاع الأعمال - (مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية - ١٩٨٧ م) .
- (١١) دكتور/ صلاح الشنوائى - التطورات التكنولوجية والادارة الصناعية - (مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ١٩٨٦) .
- (١٢) دكتور/ صلاح الشنوائى - الادارة التسويقية الحديثة - (مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية - ١٩٨٣ م) .
- (١٣) دكتور/ عادل حسن - التنظيم الصناعى وادارة الانتاج (دار الجامعات المصرية - الاسكندرية ١٩٧٩ م) .
- (١٤) دكتور/ على السلمى - التخطيط والمتابعة (مكتبة غريب - القاهرة - ١٩٧٨ م) .
- (١٥) دكتور/ على الشرقاوى - وظائف منشأة الأعمال (دار الجامعات المصرية - الاسكندرية ١٩٧٩ م) .
- (١٦) دكتور/ على خليفة الكوارى - إدارة المشروعات العامة فى دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط (عمادة شئون المكتبات - جامعة الملك سعود - الرياض ١٤٠٢ هـ) .

- (١٧) دكتور/ لطفى راشد - الاتصالات الادارية - (١٤٠٤هـ) .
- (١٨) دكتور/ محمد الحناوى - دراسات جدوى المشروع - (الدار المصرية الحديثة الاسكندرية - ١٩٨١م) .
- (١٩) دكتور/ محمد حسن ياسين ، ودكتور ابراهيم درويش - المشكلة الادارية وصناعة القرار - (١٩٧٥م) .
- (٢٠) دكتور/ محمود صادق بازركة - بحوث التسويق للتخطيط والرقابة - (دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٨٠م) .
- (٢١) دكتور/ محمود عساف - أصول الادارة - (مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٧٧م) .
- (٢٢) دكتور/ محمود عساف - أصول التسويق - (دار وهدان - القاهرة - ١٩٧٩م) .
- (٢٣) دكتور/ مدنى عبدالقادر علاقى - تنمية القوى البشرية - (دار الشروق - جدة - ١٣٩٦هـ) .
- (٢٤) دكتور/ مدنى عبدالقادر علاقى - ادارة الأعمال فى البيئة السعودية بين النظريات والممارسة (دار الشروق - جدة - ١٣٩٩هـ) .
- (٢٥) دكتور/ مدنى عبدالقادر علاقى - الادارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية - (تهامة - جدة - ١٤٠١هـ) .
-

## **ثانيا : المراجع الأجنبية**

- 1) Albert, Kenneth J. (editor), Hand book of Business Problem Solving (McGraw 8 Hill Book Company, New York, 1980).
- 2) Amrine, Harold T., and others. Manufacturing Organization and Management, (Prentice-Hall. Inc., New Jersey, 1966.
- 3) Anderson, David R., and others, Essantials of Management Science Applications to Decision Making. (West Publishing Co., New York 1978).
- 4) Brigham, Eugene F., Financial Management: Theory and Practice, (The Dryden press, Chicago, 1982).
- 5) Buffa, Elwood S., Modern Production/Operations Management (John Wiley 9 Sons, New York, 1980).
- 6) Davis, Keith, and Others, Business and Society, Concepts and Policy Issues (McGraw 8 Hill Book Company, New York, 1980).
- 7) Duncan, W., Jack Organizational Behavior, (Houghton Mifflin Company, Boston, 1980).
- 8) Greene, James H., Production, and inventory Control, (Richard D. Irwin, Inc Homewood, Ill. 1974).
- 9) Higgins, Robert C., Analysis for Financial Management, (Dow Jones 8 Irwin, Homewood, Ill., 1983).
- 10) Hussey, David, Corporate Planning, Theory, and Practice, (Pergamon Press, Oxford, 1982).
- 11) Kotler, Philip, Marketing Management, Analysis, Planning and Control, (Prentice 8 Hall, Inc, New Jersey, 1980).
- 12) Lazo, Hector, and Arnold corbin, Management and Marketing (McGraw Hill Book Company, New York, 1961).
- 13) Maynard, H., (Editor), Handbook of Modern manufacturing Management, (McGraw, 8 Hill Book Company, New York, 1970).
- 14) Myers, Michele, and Gail Myers, Managing by Communication, An Organizational Approach, (McGraw 8 Hill Book Company, New York, 1982).
- 15) Pride, William, M., and D.C. Ferrell. Marketing, Basic Concepts and Decisions, (Houghton Mifflin Company, Boston, 1980).
- 16) Scanlan, Burt, and J. Bernard Key, Management and Organizational Behavior, (John Wiley 9 Sons, New York, 1979).
17. Schall, Lawrence D., and charles W. Haley, Introduction to Financial Management (McGraw – Hill Book Company, New York. 1980).



- 18) Schroeder, Roger G., Operations Management, (McGraw - Hill Book Company New York, 1981).
- 19) Stanton, William J., Fundamentals to Marketing, (McGraw & Hill Book Company New York, 1975).
- 20) Tosi, Henry L., and W. Clay Hamner, Organizational Behavior and Management (John Wiley & Sons, New York, 1982).









الدكتور  
أحمد عبد الله الصباب

- \* أستاذ إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة .
- \* رئيس قسم إدارة الأعمال ومدير مركز البحوث والتنمية سابقا - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز .
- \* دكتوراه في التخطيط الإداري بامتياز من جامعة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٢م .
- وكانت رسالته عن «التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية» ومنحته جامعة نيويورك أعلى شهادة للانجاز العلمي البارز .